



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTORES:

EMILY RICARDA MENDOZA MUÑOZ
DOMINIC PAÚL PRECIADO NARVÁEZ
ADRIAN JOSUÉ ROBALINO RUIZ

TUTOR: ING. ANDREA CAROLINA SOTOMAYOR FEIJOO, MSC

PROYECTO BEUBELLE ROSES EC - COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL DE ROSAS ECUATORIANAS PARA LA
CIUDAD DE NEW YORK - ESTADOS UNIDOS.

Dedicatoria

Dedico mi trabajo a mis padres, mis hermanos, mi hermana y a mi primo Daniel.

Agradecimiento

A mis padres, Ricardo y Germania, que siempre han impulsado mis sueños, por siempre creer en mí, quienes han estado presente en cada momento dedicado a mis estudios. Me han enseñado con gran dedicación a enfrentar las situaciones adversas y salir victoriosa ante estas, con gran actitud y siempre mirando hacia delante.

A mis hermanos, José, Pedro y Sofía, que me han animado siempre con sus ocurrencias, además de permitirme ser su maestra de casa, donde siempre resolvían una duda personal o académica con una enseñanza o consejo mío, donde también me permitieron aprender de ustedes.

A mi primo Daniel, por representar la figura de hermano mayor que siempre quise tener, que me ha guiado con sus conocimientos y apoyo incondicional en esta etapa, por aconsejarme y escucharme siempre cuando más lo necesito, además de animarme con sus bromas e impulsarme a ser siempre mejor.

A ustedes les dedico a ustedes mi trabajo y esfuerzo plasmados en este proyecto. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

Emily Mendoza

Dedicatoria

Dedico mi trabajo a dos de mis mejores amigos, que terrenalmente no se encuentran conmigo, pero que siempre estuvieron pendiente de mi progreso y en los momentos difíciles estuvieron para motivarme, escucharme y apoyarme. Envío un abrazo al cielo a mis grandes amigos Dylan y Jefferson

Agradecimiento

A mis dos madres, Teresa y Patricia con su gran dedicación, amor, respeto y cuidado. Que me han apoyado en cada etapa de mi formación, siempre creyendo en mi potencial y enseñándome el valor que tiene la vida en todas sus etapas. Son el principal motor para que yo pueda seguir formándome como persona y como profesional. Agradezco todos sus consejos, correcciones y enseñanzas para afrontar todas las adversidades que se presentan en el día a día.

A mi abuelito Edison, quien en vida fue un padre amoroso que se preocupaba por sus hijos y nietos, y siempre me cuidó y me enseñó que la base de todo se encuentra en la humildad y respeto al prójimo.

A mi hermano Leonardo que siempre ha estado pendiente de mi bienestar y siempre ha estado para animarme, apoyarme y aconsejarme. Es parte de mi motivación para que cada día ser mejor persona.

A mis tíos Steffy y Andrés, que han actuado como mis hermanos mayores y me han cuidado y guiado para convertirme en la persona que soy ahora. Nunca ha faltado un consejo, un abrazo y una sonrisa que me permita seguir adelante luchando por mis sueños.

A mis mejores amigos Renato, Ronny, Anthony y Erick, que supieron comprenderme y motivarme para que luche por mi metas, siempre aconsejándome y apoyándome a que tome las decisiones acertadas durante todo mi camino estudiantil y aunque pase mucho tiempo sin reunirnos, siempre han estado pendientes por mi bienestar.

Dominic Preciado

Dedicatoria

A mi familia, por siempre estar ahí.

Agradecimiento

A mi madre, Jazmín y mi tía Sandra, por el esfuerzo sobretodo en mis primeros años, por el acompañamiento continuo y permanente incluso hasta ahora y siempre brindar tu apoyo cuando lo necesité.

A mi hermana, Camila, qué vacía hubiera sido esta vida sin tu presencia, sin tus juegos y bromas, sin tus canciones, sin cada una de esas cosas que te hacen ser una persona especial. Llegarás mucho más lejos de lo que imaginas y espero poder ver cada uno de tus logros. Gracias por existir.

A ti Michelle, son varios años juntos, siempre apoyando y motivando a continuar. Has sido apoyo emocional en todo el proceso, parte de esto también es tuyo.

A mi mami, Violeta, el agradecimiento simplemente es inefable, lo que representas en mi vida es inmensurable pues si he llegado hasta aquí, el principal actor de esto eres tú, ni siquiera yo, solamente tú. El apoyo y amor recibido de tu parte es inmenso e incluso inmerecido, las enseñanzas y la fe. Muchas veces dijiste que querías vivir para ver este momento y llegó, no te fallé.

Finalmente a Dios, quien permitió que todas estas personas coincidan en el lugar y momento adecuado y quien me puso junto a ellos. Todo es por y para ustedes.

Adrian Robalino

Contenido

Indice de tablas	10
Resumen	11
Abstract	12
Capítulo I.....	13
1. Desing Thinking	13
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Definición del problema.....	14
1.1.Segmento de mercado	16
1.1.1.Empatizar	16
1.1.2 Definir	19
1.1.3. Idear	20
Brainwriting del Modelo de Negocio	21
1.1.4. Prototipar	22
1.1.5.Validar	22
Feedback aplicado al usuario o cliente objetivo.....	23
Capítulo II	24
2. Marco Teórico	24
2.1. Antecedentes de la rosa ecuatoriana	24
Orígenes exportación de flores.....	25
Principales mercados extranjeros de las rosas.....	25
2.2. Análisis del producto.....	27
Ventajas competitivas de la rosa ecuatoriana	27
Ventaja natural del Ecuador en la producción de rosas	29
2.3. Factores que determinan el precio de la rosa ecuatoriana	31
2.4. Historial de exportación de rosas en los últimos 3 años	32
Histórico exportaciones rosas ecuatoriana 2019-2021.....	33
2.5. Influencia de la exportación de flores en el total de exportaciones.....	34
2.6. Principales socios comerciales.....	34
2.7. Canales de distribución.....	35
2.7.1. El Canal de distribución	37

Los canales de distribución y su clasificación	37
2.7.2. Función de los canales de distribución	38
2.7.3. Agentes de distribución.....	39
Intermediarios mayoristas.....	39
Según la propiedad de los bienes comercializados.....	40
La actividad mayorista y su especialización.....	41
Vinculación organizativa	41
2.8. La Importancia de los Incoterms como ventaja en la penetración de mercados Internacionales	42
La Importancia de los Incoterms	43
Clasificación	44
2.9. La rosa ecuatoriana y su ventaja en la penetración a mercados extranjeros	47
2.9.1. Presencia de rosas ecuatorianas en Estados Unidos	48
Oferta y demanda actual de la rosas ecuatorianas en Estados Unidos	49
2.10. La Incertidumbre mundial y la Inflación del dólar	49
Complejidad del panorama del flete internacional	50
2.11. Aspectos que consideran de los proveedores	51
2.12. Requisitos para la constitución de la comercializadora en Estados Unidos.....	53
3. Análisis del entorno (PESTEL + PORTER)	54
3.1. Análisis del Entorno PESTEL.....	56
Factores Políticos	57
Factores económicos	61
Factores sociales	63
Factores tecnológicos	64
Factores legales	65
Factores ecológicos o ambientales.....	66
3.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter	67
3.2.1. La Competencia florícola y la rivalidad de los competidores	67
3.2.2. Amenaza de entrada de competidores potenciales.....	70
3.2.3. Productos sustitutos y sus posibles amenazas	73
3.2.4. La importancia de la negociación con los clientes.....	73
3.2.5. El poder negociador de los proveedores	74
4. Validación de factibilidad- viabilidad- deseabilidad	75

Análisis efectuado a la comercializadora de rosas “ecuaroses.inc”	76
Deseabilidad	76
Factibilidad	78
Viabilidad	79
4.1. Mercado objetivo (Embudo de mercado)	80
Atraer	80
Interesar	80
Generar deseos de compra	81
Fidelizar	81
Formar embajadores de marca	81
4.2. Validación de prototipo	82
5. Mejora del prototipo	85
Capitulo III	86
6. CANVAS	86
7. PMV	87
7.1 PMV COMERCIAL	88
7.2. Prototipo	89
7.3. Presupuesto	100
Capitulo IV	100
8. Procesos	100
8.1 Mapa de procesos	101
8.2 Diseño Organizacional	102
8.3. Estados Financieros	103
Capítulo V	112
9. Plan de Marketing	112
9.1 ¿Qué es un plan de marketing?	112
9.2 Plan de Marketing y su enfoque de internacionalización	113
9.2.1 Estrategia de Internacionalización	118
Conclusiones	119
Referencias	121

Índice de figuras

Figura 1 Benchmarking Competitivo	18
Figura 2 Definición de problemas del usuario	19
Figura 3 World Floriculture Map.....	26
Figura 4 Figura Origen y destino de flores.....	27
Figura 5 Porcentaje de participación de cultivo de flores por provincia.....	29
Figura 6 Gráfico exportaciones rosas ecuatorianas 2019-2021	33
Figura 7 Matriz PESTEL+PORTER ECUROSES INC.	56
Figura 8 PIB anual Estados Unidos	61
Figura 9 Modelo Canvas	75
Figura 10 Figura BluePrint Beubelle Roses Ec	85
Figura 11 Modelo Canvas Ecuaroses Inc.	86
Figura 12 Página web de inicio	87
Figura 13 Pagina web PMV Comercial.....	88
Figura 14 Página inicio	90
Figura 15 Categorías de rosas	91
Figura 16 Orden de compra página web	92
Figura 17 Orden personalizada página web	93
Figura 18 Detalle de orden personalizada de página web	94
Figura 19 Selección de cada plantación que se vincula a la comercializadora	95
Figura 20 Ventana de confirmación de orden y precio a pagar	96
Figura 21 Método de pago	97
Figura 22 Resumen Final de la compra realizada.....	98
Figura 23 Datos del cliente para el proceso de envío	99
Figura 24 despliegue de procesos	101
Figura 25 Organigrama Beubelle Roses EC.....	102

Índice de tablas

Tabla 1 Principales zonas de producción de rosas	25
Tabla 2 Tamaño de empresas Exportadoras Ecuatorianas	28
Tabla 3 Producción y Superficie cosechada de Flores	30
Tabla 4 Costo promedio tonelada de flores.....	32
Tabla 5 Historial de exportaciones de Rosas ecuatorianas	33
Tabla 6 Participación de las flores ecuatorianas en las exportaciones 2017 – 2021	34
Tabla 7 Principales compradores rosas ecuatorianas 2017 – 2021	35
Tabla 8 PIB anual Estados Unidos.....	61
Tabla 9 Estructura de Costos	79

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un modelo de negocios para la creación de una comercializadora de rosas ecuatorianas a través de aplicación de herramientas digitales como el internet y sitios web. De acuerdo con el comercio internacional histórico de las rosas ecuatorianas, este se ve inmerso en un mercado de alta competitividad y volatilidad con respecto a precios que se encuentran en constante cambio, esto por factores macroeconómicos como la inflación y la política exterior que desencadena la inestabilidad en el precio de la rosa por tallo, forma de unidad actual de comercio del producto en Estados Unidos, principal importador de rosas ecuatorianas.

Para el desarrollo de este proyecto, la investigación se enfocó en los principales factores que influyen en el comercio del producto, tales como el precio, la competencia, el servicio logístico, mercado objetivo y calidad de producto, aquellos que en conjunto puedan generar posicionamiento en el mercado y ayuda social a fundaciones en la ciudad de Nueva York que tratan a niños con trastorno de espectro autista. Para esto, la propuesta de valor del proyecto se enfoca en la innovación en el servicio (digital, logístico y suministro) centrado en cubrir las necesidades y problemas encontrados en el mercado, logrando la satisfacción de los clientes a través del valor agregado propuesto.

El desarrollo del proyecto conlleva el diseño del modelo CANVAS disruptivo, aplicación del desing thinking, análisis de los principales factores externos e internos que influyen en la puesta en marcha del proyecto (PESTEL + PORTER), descripción de los fundamentos de la organización, así como sus requerimientos legales de constitución e internacionalización, estudio financiero y la determinación de la inversión inicial requerida en conjunto con el análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR y PRI) para la factibilidad, viabilidad y rentabilidad de la comercializadora.

Abstract

The objective of this project is to design a business model for the creation of an Ecuadorian rose trading company through the application of digital tools such as the Internet and websites. According to the historical international trade of Ecuadorian roses, this is immersed in a highly competitive and volatile market with respect to prices that are constantly changing, this is due to macroeconomic factors such as inflation and foreign policy that triggers instability in the price of the rose per stem, the current unit of trade of the product in the United States, the main importer of Ecuadorian roses.

For the development of this project, the research focused on the main factors that influence the trade of the product, such as price, competition, logistics service, target market and product quality, those that together can generate market positioning and social aid to foundations in New York City that treat children with autism spectrum disorder. For this, the value proposition of the project focuses on service innovation (digital, logistics and supply) focused on meeting the needs and problems found in the market, achieving customer satisfaction through the proposed added value.

The development of the project entails the design of the disruptive CANVAS model, application of design thinking, analysis of the main external and internal factors that influence the implementation of the project (PESTEL + PORTER), description of the fundamentals of the organization, as well as its legal requirements for incorporation and internationalization, financial study and determination of the initial investment required in conjunction with the analysis of financial indicators (NPV, IRR and PRI) for the feasibility, viability and profitability of the marketer.

Capítulo I

1. Desing Thinking

El Design Thinking ha sido considerado una herramienta metodológica que ha facilitado a los emprendedores el diseño de sus productos y servicios, a fin de que estos sean innovadores, ya que, el objetivo es la identificación de las necesidades y problemas del cliente. (Lujan , 2022)

Es un proceso que enfatiza el trabajo en equipo, esto en la forma de generar ideas innovadoras dentro de un espacio de trabajo cómodo y amigable que ayude a fomentar actitud positiva, optimista y empática entre los colaboradores de un proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la creación de una comercializadora mayorista de rosas ecuatorianas en el mercado de la ciudad de Nueva York – Estados Unidos, generando procesos innovadores a su cadena de valor, en el año 2022

Objetivos Específicos

- Establecer soluciones innovadoras a los problemas y necesidades que presenta el mercado de rosas a través de la aplicación de la herramienta del Desing Thinking.
- Describir el estado situacional del macro y micro entorno, de manera que se pueda evaluar la factibilidad, deseabilidad y viabilidad del proyecto en base a la propuesta del producto/servicio innovador del modelo de negocio
- Evaluar la factibilidad del modelo de negocio, a través de los costos actuales en el mercado con el fin que otorguen mayor competitividad de la empresa en relación a la competencia existente.

- Establecer una estructura con valor agregado que permita optimizar la consolidación de rosas ecuatorianas procedentes de diversos proveedores, para su distribución dentro del mercado de NY
- Diseñar la estructura organizacional, definiendo sus principales fundamentos estratégicos y legales que forman parte del funcionamiento del modelo de negocio.

Definición del problema

El sector florícola ecuatoriano se encuentra bien valorado en el mercado internacional, lo cual ha permitido que las exportaciones de rosas ecuatorianas se mantengan en crecimiento durante los últimos años gracias a su calidad, obtenida mediante la ventaja natural que presenta Ecuador en cuanto a su clima, ubicación geográfica y capacidad de producción.

Varios productores locales han conseguido expandir sus mercados fuera de las fronteras nacionales y exportar sus productos mayoritariamente al consumidor norteamericano, quienes son los socios comerciales más importantes del país. La rosa, en este sector, representa uno de los principales productos No Tradicionales que exporta Ecuador, posicionando se en las preferencias del consumidor como un elemento decorativo o souvenir en los más grandes eventos a nivel mundial.

En la actualidad, la reputación de las rosas nacionales sigue creciendo, sin embargo, no todos los productores locales han logrado introducir sus flores al comercio extranjero, limitando su oferta únicamente al consumidor ecuatoriano, perdiendo oportunidades de negocios, internacionalización y crecimiento económico que contribuya con la dinamización del sector y del mercado nacional. Esto porque no cuentan con un área de comercio exterior adecuada, para

afrontar los riesgos que significa exportar sus productos, y de saber la trazabilidad de su mercancía, los procesos aduaneros, procesos logísticos, métodos de transacción, términos de negociación, entre otros.

A pesar de que el país de destino cuenta con un sinnúmero de comercializadoras ya consolidadas en el mercado, no todas cuentan con el abastecimiento de rosas ecuatorianas, hecho que impide la consolidación de relaciones comerciales entre los proveedores nacionales con intermediarios estratégicos internacionales que puedan comercializar sus productos en el mercado objetivo, disminuyendo su capacidad estratégica y operativa para generar mayores ingresos y aumentar sus procesos de mejora continua en base a la calidad de producto y competitividad en mercados extranjeros.

A partir de esta problemática, surge la idea de desarrollar un modelo de negocio que pretende comercializar rosas ecuatorianas al por mayor y menor, con el objetivo de facilitar los procesos comercialización internacional a los productores que aún se encuentran encaminados a exportar o que prefieren no tomar el riesgo de realizar grandes inversiones en investigación de mercado del país destino.

De esta manera, se pretende contribuir al desarrollo económico, productivo y operativo de los productores de rosas, así como en el incremento de ingreso de divisas al país, que también se traduce a una aportación a su crecimiento económico. Se enfoca de manera específica en la presentación de un modelo de negocio, focalizado en proporcionar facilidades de penetración al mercado de Estados Unidos, lo que permita generar un vínculo entre proveedores sin conocimiento para exportar e intermediarios que ya conocen el mercado objetivo.

1.1.Segmento de mercado

Para el desarrollo de esta metodología, es importante haber establecido nuestro mercado objetivo, el cual se define como el siguiente:

Tiendas minoristas de rosas naturales y Supermercados

Etapas

Esta herramienta se compone de cinco etapas básicas donde se evidencia el proceso investigar y empatizar con los usuarios, estos son:

1. Empatizar
2. Definir
3. Idear
4. Prototipo
5. Validar

1.1.1. Empatizar

Es la primera fase del proceso del Desing Thinking. Se refiere a la información que se obtiene de conocer a las personas y/o usuarios. Ponerse en los zapatos del consumidor final para observar su comportamiento de forma empática.

“El objetivo de esta etapa es poder entender a los usuarios reales y encontrar el porqué de sus emociones, cualidades, acciones y por sobre todo identificar sus necesidades”. (Pesantez & Zambrano, 2021). En este apartado, la importancia de entender y estudiar el entorno del consumidor permitirá interpretar a mayor profundidad la problemática, las necesidades de nuestro target de mercado. Para el mercado de las rosas se toma en cuenta la opinión del cliente, sobre como sintió el servicio desde la compra hasta la entrega del producto

Para el desarrollo de esta etapa, se ha procedido a utilizar el Benchmarking, aquel definido como *“Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales”* (Naula, 2013)

Este a su vez, se clasifica en tres tipos:

- **Interno.** – Se refiere a la comparación de las actividades internas de una organización, donde se involucran las actividades de trabajo, naturaleza de los administradores o tipos de administración, desempeño de los empleados, etc.
- **Competitivo.** – Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de los principales competidores directos con la organización. Su principal objetivo es el identificar información clara y precisa sobre los resultados comerciales de nuestros principales consumidores, de tal forma que podemos compararlo con nuestro modelo de negocio.
- **Funcional.** – Es la identificación de productos, servicios y procesos, basados en las mejores prácticas de trabajo de aquellas empresas u organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de nuestro modelo de negocio. Este modelo funcional se centra en un área específica, el cómo puede ser: recursos humanos, ingeniería, marketing, etc.

Determinados los tipos de benchmarking que podemos encontrar como herramienta para empatizar con el usuario, se ha procedido a utilizar el benchmarking competitivo, ya que nos da una idea más clara y precisa de cómo funciona la competencia, en este caso los mayoristas líderes de Nueva York, analizando de manera más profunda cómo desarrollan y ofrecen sus servicios a sus clientes objetivos.

Benchmarking Competitivo de empresas mayoristas líderes del mercado de rosas En Nueva York

Figura 1 Benchmarking Competitivo

	ESTRATEGIA DE DETERMINACIÓN DE PRECIO	SERVICIO AL CLIENTE	CALIDAD DE SERVICIO	FACILIDADES DE PAGO	FIDELIZACION DEL CLIENTE
ASSOCIATED CUT FLOWERS	Precios por tipo de color, cantidad y variedad	Catálogo en línea de variedades sin precios establecidos	No brinda entregas a domicilio, solo tienda física	Pagos de contado en tienda física	No cuenta con servicios de suscripción mensual
	Precio promedio 2022: \$1.00 - \$1.35 por tallo de rosa	No ofrece envíos	Precios competitivos	Pagos a crédito directo	No ofrece descuentos
	Rota sus proveedores entre Colombia, Ecuador y Países Bajos, ya que la rosa ecuatoriana es más costosa por los impuestos	Canal de contacto a través de: página web, tienda física, correo electrónico y número telefónico directo a la oficina principal	Productos premium		Brinda comunicación a través de sus canales digitales y físicos
GLOBAL ROSES	Precios por tipo de color, cantidad y variedad	Catálogo en línea de variedades con precios establecidos	Entregas de 24 a 48h	Pagos digitales a través de página web	Cupones de regalo
	A mayor cantidad de compra, disminuye el precio por unidad	Envíos gratis (según el día de entrega)	Precios competitivos	Pagos de contado en tienda física	Asesoría en Ideas de regalo para eventos
	Costos de envíos se encuentra incluido en el precio final	Canal de contacto a través de: página web y tienda física			Comunicación personalizada
	Precio promedio 2022: \$1.00 - \$1.35 por tallo de rosa	Servicio de atención personalizado			Envíos gratis
	Rota sus proveedores entre Colombia, Ecuador y Países Bajos, ya que la rosa ecuatoriana es más costosa por los impuestos	Aplicación de políticas de cambios y reclamos (24h)			Servicio de suscripción mensual VIP ROSAS (entregas mensuales de diferentes variedades por mes)
EMPIRE CUT FLOWERS	Precios por tipo de color, cantidad y variedad	Catálogo en línea de variedades sin precios establecidos	No brinda entregas a domicilio, solo tienda física	Pagos de contado en tienda física	Brinda comunicación a través de sus canales digitales y físicos
	Precio promedio 2022: \$1.00 - \$1.35 por tallo de rosa	Canal de contacto a través de: página web, tienda física, correo electrónico y número telefónico	Precios competitivos	Pagos a crédito directo	No cuenta con servicios de suscripción mensual
	Rota sus proveedores entre Colombia, Ecuador y Países Bajos, ya que la rosa ecuatoriana es más costosa por los impuestos	No ofrece envíos			Ofrece descuentos solo por temporadas

Elaborado por: El autor

1.1.2 Definir

Esta etapa se considera como un punto clave para el proyecto, ya que se refiere al análisis de toda la información recabada en el punto anterior, en este caso, la información de la competencia y la realidad competitiva del mercado. Según BBVA (2015), en esta etapa hay que definir de forma clara el problema para satisfacer una necesidad por medio de la creatividad, es definir la solución para que se pueda llegar a ella.

En este caso, la matriz del Benchmarking ya nos ha proporcionado una información más filtrada y concisa, por lo cual ya se hace más simple el proceso de la definición de las necesidades y problemas de nuestro mercado objetivo. De tal forma, podemos definir lo siguiente a través del siguiente mapa mental:

Figura 2 Definición de problemas del usuario



Elaborado por: El autor

En este punto, se ha definido los problemas en base a la percepción que tiene el cliente con respecto a la adquisición y servicios de las empresas mayoristas comparadas. En este análisis se

ha podido determinar que, hay factores que repercuten de forma significativa en el precio del producto, ya que este es muy variable y depende de mucho de las temporadas de alta demanda como San Valentín y Día de las madres, así como de factores externos incontrolables donde se incluye el precio del combustible y la inflación a nivel mundial.

Con respecto al producto, encontramos que hay falta de disponibilidad de variedades, es decir, no toda empresa mayorista cuenta con todas las variedades que requiere el cliente, lo que llega a provocar un estrés en este, ya se verá obligado a buscar y tratar de adquirir el producto de diferentes empresas, incluso puede no llegar a encontrarlas. Por último, se establecen los factores de la documentación que este solicita, como una correcta facturación y recibos, así como los tiempos de entrega que es uno de los servicios más importantes, destacando que, dependiendo de las temporadas y cómo se encuentre la producción y cosecha de rosa en los países productores, se determinará el precio del producto. Por la experiencia proporcionada en este mercado, se ha podido determinar que el cliente es muy sensible al precio, ya que con un pequeño incremento en centavos puede llegar a terminar la relación comercial, ya que siempre habrá empresas que oferten una rosa a menor precio, aunque sea de menor calidad.

1.1.3. Idear

Se determina que esta etapa es de mucha importancia en el proceso, ya que, en esta se propone alternativas o ideas que dan solución a la problemática del punto anterior. Aquí se promueve la ideación de manera libre, no debe haber juicio ni valoración para limitar las propuestas planteadas por el equipo, ya que se debe priorizar el mantenimiento de un ambiente de confianza, libre y relajado.

“Aquí la pregunta que se hace es ¿cómo se puede solucionar el problema?, en el diseño de interiores, donde se tendrá que proponer diversas soluciones, no solo una, ya que es importante

el manejo de los esquemas o croquis, pues se requiere captar la mayor cantidad de ideas, para después encontrar una que satisfaga al usuario – cliente”. (Lau, 2019)

Para el desarrollo de esta etapa se ha procedido a utilizar la herramienta del Brainwriting o “escritura de ideas”. Según Duro (2016), el brainwriting que es la misma idea que él. Brainstorming pero plasmado en el papel

Su objetivo es el salvar los inconvenientes del brainstorming, porque la escritura soluciona los inconvenientes que puede tener la intervención verbal donde se debe tener confianza para expresarse, los momentos graciosos entre los involucrados aportando mayor seriedad al proceso, y dando validez a todas las ideas por igual.

Brainwriting del Modelo de Negocio

- ✓ Aplicación del término de negociación DDP para mayor comodidad del cliente, tiene menos riesgos en la transacción del producto y ayudará en el incremento de su confianza
- ✓ Ofrecimiento de órdenes fijas por frecuencia de tiempo con el fin de que se establezca un precio fijo en base a la cuota del mercado, sin el riesgo que se deba cambiar el precio del producto y servicio ofrecido de forma diaria y que el cliente no reaccione de forma negativa antes los cambios del mercado
- ✓ Catalogo digital a través de las redes sociales (Instagram, WhatsApp y Facebook)
- ✓ Plan de disponibilidad de entrega según los términos y condiciones que están establecidos dentro de la legalidad del contrato ejecutado con el cliente
- ✓ Envío documentación anticipada para facilidad de conocimiento del cliente y prepare mejor sus tiempos de despacho, entregas y montos a pagar
- ✓ Envío de muestras gratis
- ✓ Promociones temporadas bajas

- ✓ Servicio personalizado en base a las preferencia del cliente (facturación, entregas, facilidades de pago, documentación de mercadería)
- ✓ Programa de fidelización al cliente: descuentos, promociones, muestras, envíos gratis
- ✓ Programa de donación como parte de beneficio social

1.1.4. Prototipar

“En esta etapa se trae al mundo físico todo lo procesado en la etapa anterior, todo lo idealizado es seleccionado para tomar las propuestas lógicas, coherentes y viables generando una propuesta tangible, entendible y concreta”. (Lau, 2019)

Si bien en esta etapa se destaca el uso de herramientas funcionales para construir un prototipo físico, en el caso de este modelo de negocio se realizará un prototipo digital donde se podrá evidenciar el proceso del servicio ofrecido, ya que a pesar de que tenemos la propuesta de ofrecer un producto con mayor calidad, este viene complementado del servicio, haciendo énfasis en que la rosa no tiene un prototipo de construcción manual ya que es un producto de crecimiento natural y se encuentra determinado por los factores ambientales donde es producida. Por lo tanto, lo que se va a prototipar es la ejecución del servicio ofrecido al consumidor, verificando la eficiencia de los procesos del modelo de negocio.

1.1.5. Validar

“Es la última etapa de las cinco, su propósito es la de comprobar su la solución propuesta funciona en una situación lo más real posible, con la finalidad de reducir los riesgos en la ejecución final”. (Lau, 2019)

Para esta etapa se utilizó el feedback, el cual consiste en realizar un simulacro, proporcionando la ideas del prototipo de forma física y digital al consumidor y que este pueda

observar su funcionamiento, de manera que pueda entender de forma simple la propuesta, de forma que el prototipo pueda dar una respuesta espontánea a la funcionabilidad y aplicabilidad del servicio que este está solicitando o que espera recibir.

Feedback aplicado al usuario o cliente objetivo

Se ofreció el servicio a potenciales clientes para la importación y distribución de las rosas en NY donde se pudo conocer las principales necesidades de los clientes, identificar aquellos puntos que consideran imprescindibles y recibir de primera mano lo que esperan recibir del servicio ofrecido.

Dentro de estos podemos constatar que no buscan involucrarse directamente en el proceso logístico de importación ya que prefieren destinar estos recursos a actividades comerciales y de contacto con sus clientes. De esta forma se estableció que este sería el valor agregado propuesto que va enfocado en cubrir los procesos que el cliente no desea realizar de forma directa.

Al recibir esta retroalimentación de los posibles clientes, se obtuvo un panorama real de cuál debe ser el factor diferenciador para sobresalir en el sector, brindando soluciones prácticas dentro del servicio logístico y la distribución dentro del mercado interno que permitan ganar competitividad con precios y tiempos de entrega según los requerimientos de cada uno de los clientes.

Se pudo constatar que los clientes están dispuestos a abrir una línea de crédito, determinando un interés de los clientes para continuar con la relación comercial e incrementar la frecuencia de los pedidos realizados

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la rosa ecuatoriana

Principales zonas de producción

Ecuador es un Estado con una extensión territorial de 256 370 km² repartidos en 4 regiones naturales: Costa o Litoral, Sierra, Amazonía y Región Insular, que se dividen en 24 provincias. Esta diversidad de regiones naturales que posee el país brinda una ventaja natural para el turismo, comercio y fundamentalmente la producción ya que cuenta con posiciones de privilegio en temas de clima y temperatura, niveles de humedad, acceso a recursos hídricos, entre otros, que en su conjunto y sumados a su posición geográfica sobre la línea ecuatorial, entregan una ventaja natural a esta nación. (Cancillería Ecuador, 2021).

En temas de producción de rosas se destacan las provincias de Pichincha y Cotopaxi precisamente por su clima privilegiado para el cultivo y producción, la producción de rosas de las 5 empresas que más vendieron en 2020 se concentra en Pichincha, específicamente con fincas ubicadas en Guayllabamba, Cayambe, Malchinguí y Ascázubi. (Ekos Negocios, 2021).

Tabla 1 Principales zonas de producción de rosas

EXPORTADORA	PROVINCIA	UBICACIÓN	VALOR VENTAS
FALCON FARMS	PICHINCHA	GUAYLLABAMBA	\$ 33.072.146,00
ROSAPRIMA	PICHINCHA	CAYAMBE	\$ 26.365.691,00
FLORSANI	PICHINCHA	MALCHINGUÍ	\$ 25.273.866,00
GUANGUILQUI	PICHINCHA	ASCÁZUBI	\$ 23.605.355,00
ESMERALDAFARMS	PICHINCHA	CAYAMBE	\$ 23.086.219,00

Elaborado Por: El autor

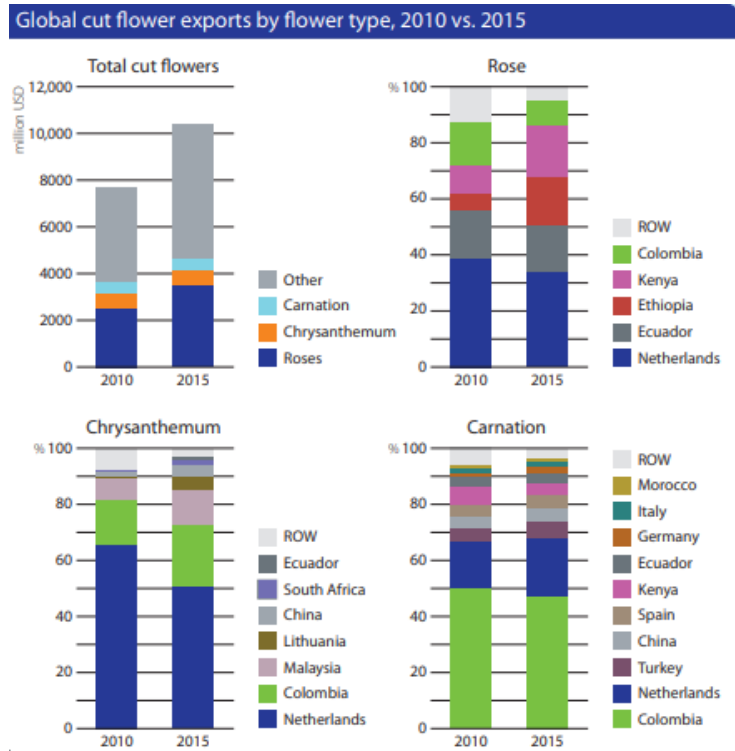
Orígenes exportación de flores

A pesar de todos los beneficios que presenta Ecuador para la producción de flores, fue apenas en la década de 1970 cuando inició, de a poco, procesos de exportación de flores al mercado internacional; sin embargo, se estima que no fue hasta 1983 que la actividad de comercio exterior se empezó a desarrollar de forma constante. (Del Castillo Luis, 2015).

Principales mercados extranjeros de las rosas

Con base en información presentada por el Wharton School of Business (citado por Paredes, 2019) se indica que la industria de las flores tiene como países dominantes a Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda (denominado grupo de los 4 del Ecuador en referencia a su ubicación geográfica) quienes a su vez tiene como principales clientes sobre todo a países europeos como Alemania, Reino Unido, Holanda y Francia. A nivel del continente americano se destaca Estados Unidos. (Paredes Marco, 2019).

Figura 3 World Floriculture Map.



Elaborado por: Rabobank 2016

Fuente: Rabobank

Figura 4 Origen y destino de flores



Elaborado por: Rabobank 2016

Fuente: Rabobank

2.2. Análisis del producto

Ventajas competitivas de la rosa ecuatoriana

A nivel empresarial una de las ventajas que posee el sector florícola ecuatoriano es la industrialización del sector, donde ya se han conformado empresas que cumplen todos los requisitos legales a nivel local para el cultivo y producción de rosas, así como los procesos para el trámite exportador del producto a mercados internacionales. En este sentido, según datos publicados por la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2021). Ecuador para 2020 contaba con 237 empresas repartidas, según su tamaño en:

Tabla 2 Tamaño de empresas Exportadoras Ecuatorianas

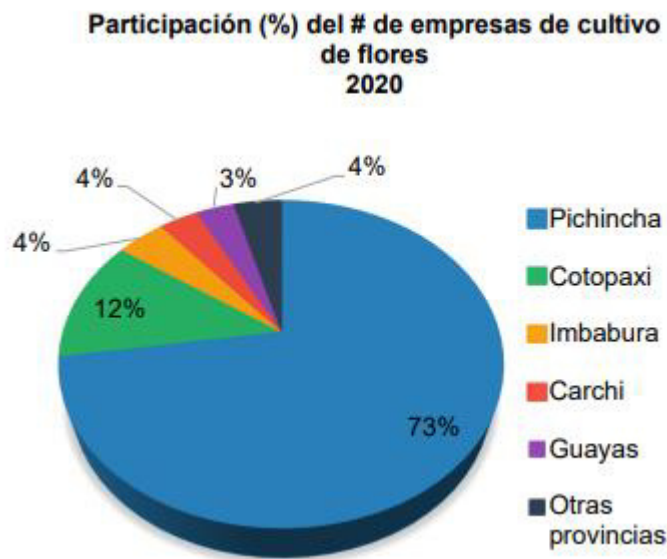
TAMAÑO DE EMPRESA	# DE EMPRESAS
GRANDE	32
MEDIANA	80
PEQUEÑA	55
MICROEMPRESA	65
ND	2
TOTAL	234

Elaborado por: El autor

Fuente: CFN 2021

Otra de las ventajas con las que cuenta el país es el hecho de poseer zonas ya establecidas para la producción de flores, lo cual permite un mayor control y dinamismo en estas zonas e incluso destinar los esfuerzos y ayudas estatales a un área ya definida. Según datos de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2021) las provincias de mayor cultivo de flores en 2020 en Ecuador son: Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi y Guayas.

Figura 5 Porcentaje de participación de cultivo de flores por provincia



Elaborado por: CFN, 2021

Fuente: CFN, 2021

Respecto a temas arancelarios también existe ventaja competitiva ya que en el año 2020, el gobierno de Estados Unidos incluyó a las rosas ecuatorianas dentro del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con lo cual este producto nacional se beneficia de cero arancel para ingresar al mercado estadounidense, lo cual genera mayor competitividad de la rosa ecuatoriana y esta ventaja se une a la calidad del producto ecuatoriano para de esta forma ofrecer al mercado internacional rosas de calidad con un precio competitivo. (Ministerio de Producción Ecuador, 2020)

Ventaja natural del Ecuador en la producción de rosas

Ecuador se encuentra en una zona geográfica privilegiada ya que está posicionada sobre la línea ecuatorial (a la cual debe su nombre), posee 4 regiones naturales, cuenta con gran cantidad

de ríos y fuentes naturales de agua, luz solar los 365 días del año y un clima idóneo para la producción.

Entre los requerimientos climáticos que debe cumplir la zona donde se lleva a cabo el cultivo de rosas con calidad de exportación están:

- Entre 6 a 8 horas diarias de luz
- Temperatura promedio de 24° C
- Suelos con humedad relativa entre el 60% y 80%

Es por estas razones (citado por Legarda Ángel, 2021) que Ecuador y especialmente la Sierra Norte son territorios propicios para la producción de rosas ecuatorianas de primer nivel.

En cuanto al territorio apto para llevar a cabo actividades florícolas de producción y cultivo de rosas, Ecuador también posee campos destinados específicamente a este tipo de flores lo cual permite potenciar la producción de tallos e incrementar la oferta disponible al mercado internacional. Para el 2020 Ecuador cosechó 4930 hectáreas de flores, obteniendo como resultado una producción de 3799,94 millones de tallos. De esta producción, el 67% corresponde a la rosa ecuatoriana. (CFN, 2021).

Tabla 3 Producción y Superficie cosechada de Flores

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

Elaborado por: CFN, 2021

Fuente: CFN, 2021

2.3. Factores que determinan el precio de la rosa ecuatoriana

El precio de la rosa ecuatoriana está sujeto a diversas variables que serán las que determinen el costo final por tallo que tendrá el producto, entre las principales están:

- Características de la rosa: Uno de los aspectos que fijan el precio de la rosa ecuatoriana en el mercado son sus características; es decir, la longitud y grosor del tallo, la intensidad de su color, textura de sus pétalos e incluso su olor. A pesar de que todas las rosas que se colocan para el comercio exterior son “calidad de exportación” estas características pueden presentar variaciones entre fincas y ahí existe un factor diferencial para el precio.
- Variedad de la rosa: Ecuador tiene a disposición del mercado internacional más de 100 variedades de rosa y todas presentan un precio distinto en función de las características de cada flor.
- Oferta y Demanda: Como en todo mercado, el precio de la rosa ecuatoriana está sujeto también a la oferta y demanda tanto interna como de sus competidores en el mercado internacional. Cuando existe una gran oferta de rosas, las fincas locales suelen bajar el precio de su producto para hacerlo más atractivo económicamente frente a los mercados extranjeros. Lo contrario ocurre también cuando existe una baja oferta de rosas, en ese caso los productores nacionales tienden a elevar el precio del producto ya que hay no suficiente producción para cubrir toda la demanda internacional de flores.
- Época del año: Aunque el análisis anual de exportación de flores se realiza desde el 1 de enero al 31 de diciembre, históricamente se han identificado dos fechas en las cuales la demanda de rosas es superior en comparación al resto del año: San Valentín y Día de madres. En estas fechas la cantidad de rosas comercializadas al exterior es superior y el precio también tiende a elevarse por la alta demanda de producto.

Según información de la Corporación Financiera Nacional, en el primer semestre de 2021 el costo promedio por tonelada de flores fue de \$5,660.20 lo cual fue el mayor precio registrado desde 2016. (CFN, 2021).

Tabla 4 Costo promedio tonelada de flores

Año	TON (Miles)	FOB (Miles \$)	Costo promedio por tonelada en dólares
2016	143.19	802,461.25	5,604.30
2017	148.17	820,480.38	5,537.30
2018	154.80	843,372.29	5,448.03
2019	158.40	879,778.94	5,554.14
2020	152.91	827,142.11	5,409.44
Ene-Jul 2021	98.29	556,337.96	5,660.22

Elaborado por: CFN, 2021

Fuente: CFN, 2021

2.4. Historial de exportación de rosas en los últimos 3 años

La rosa ecuatoriana ha mantenido un crecimiento desde el año 2019, con una disminución en 2020 a causa de la pandemia de covid-19, lo cual ratifica en cifras el hecho de que Ecuador sigue posicionándose en el mercado internacional como productor de rosas de alta calidad.

El historial de exportaciones en los últimos tres años en valores FOB, según información proporcionada por Trademap es:

Tabla 5 Historial de exportaciones de Rosas ecuatorianas

TIPO DE FLOR	AÑO	FOB (EN MILIES DE USD)
ROSAS	2019	\$648.989
ROSAS	2020	\$591.243
ROSAS	2021	\$649.086

Elaborado por: Los autores

Fuente: Trademap. 2022

Histórico exportaciones rosas ecuatoriana 2019-2021.

Figura 6 Gráfico exportaciones rosas ecuatorianas 2019-2021



Elaborado Por: El autor

Fuente: Trademap. 2022

Con base en información proporcionada por Expoflores, de toda la exportación florícola ecuatoriana, las rosas representan alrededor del 70% de todo el sector, esto da una clara referencia de la importancia y valoración que tiene la rosa producida en Ecuador en el mercado internacional.

2.5. Influencia de la exportación de flores en el total de exportaciones

Las flores ecuatorianas en el año 2021 representaron el tercer producto de exportación No Tradicional en valor FOB, su participación en el total de exportaciones fue del 3% y su promedio en el periodo 2017 – 2021 es de 4%. (BCE, 2022)

Tabla 6 Participación de las flores ecuatorianas en las exportaciones 2017 – 2021

Producto	Año	TM en miles	FOB en miles de USD	Total Exportaciones	% Flores vs Total Exportaciones
Flores Naturales	2021	168	\$ 927,30	\$ 26.699,20	3%
Flores Naturales	2020	153	\$ 827,10	\$ 20.355,40	4%
Flores Naturales	2019	158	\$ 879,80	\$ 22.329,40	4%
Flores Naturales	2018	155	\$ 843,40	\$ 21.628,00	4%
Flores Naturales	2017	148	\$ 820,50	\$ 19.092,40	4%

Elaborado por: El autor

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.6. Principales socios comerciales

Las flores ecuatorianas se venden a todo el mundo, incluso a países de la región o naciones como Países Bajos que son famosos por su comercialización de flores a pesar de que muchas de sus ventas corresponden a flores ecuatorianas, importadas por empresas de Países Bajos y que, al nacionalizar el producto ecuatoriano, luego las venden como producto propio.

Ecuador ha ido incrementando gradualmente su participación en el mercado florícola internacional gracias a su flor de alta calidad y precio competitivo. Los principales socios comerciales ecuatorianos en los últimos diez años:

Tabla 7 Principales compradores rosas ecuatorianas 2017 – 2021

País	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	\$ 246,08	\$ 228,91	\$ 272,15	\$ 208,74	\$ 252,02
Rusia	\$ 139,75	\$ 143,31	\$ 116,97	\$ 99,58	\$ 86,17
Países Bajos	\$ 43,05	\$ 53,65	\$ 52,41	\$ 62,33	\$ 58,04
Bielorrusia	\$ 1,71	\$ 2,20	\$ 3,65	\$ 6,29	\$ 33,77
Italia	\$ 21,97	\$ 24,50	\$ 23,63	\$ 21,18	\$ 25,60
Kazajistán	\$ 14,07	\$ 16,53	\$ 19,32	\$ 15,86	\$ 20,12
Canadá	\$ 15,05	\$ 14,08	\$ 15,33	\$ 22,79	\$ 18,27
España	\$ 17,26	\$ 19,65	\$ 19,90	\$ 16,10	\$ 18,16
Ucrania	\$ 9,34	\$ 10,57	\$ 20,60	\$ 24,52	\$ 17,38
Chile	\$ 11,13	\$ 12,36	\$ 9,49	\$ 6,25	\$ 8,09

* FOB en miles de USD

Elaborado por: El autor

Fuente: Trademapr, 2022

La información presentada muestra una participación constante de importaciones de flores ecuatorianas por parte de Estados Unidos quienes desde 2017 se posicionan como el principal socio comercial para el sector florícola ecuatoriano.

2.7. Canales de distribución

El canal de distribución se define como “áreas económicas” totalmente activas, donde la parte involucrada fabrica sus productos o servicios en manos de sus consumidores. Esto representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes de este, es decir, los productores, proveedores, fabricantes, embaladores, intermediarios y consumidores. Para muchos expertos en

la materia consideran que los canales de distribución “*son la ruta a través del cual el producto se transfiere del lugar de producción, hasta el cliente final*” (Efficacy, 2021)

El ejercicio del negocio marcará el tipo de canal de distribución que más beneficie a dicha organización y el que le permitirá obtener mayor rentabilidad al momento de que este sea trasladado al consumidor final. El canal de distribución representa un sistema interactivo que involucra a todas las partes que componen al mismo tales como: productor, intermediario y consumidor. Según la forma que este sea procesado el recorrido, será denominado el canal.

Debido a que los canales de distribución permiten tiempos más cortos en desplazamiento y mejorar la distancia. Todos los agentes involucrados deben desarrollar varias funciones importantes tales como:

- **Data:** Obtener información que mantenga relación con el mercado y todo su entorno, permitiendo generar oportunidades de planificación y ejecución de intercambio
- **Promocionar:** Tener las herramientas necesarias para la creación y publicidad de la información de manera interactiva y persuasiva que esté relacionada a la oferta emitida
- **Contacto:** Investigar clientes potenciales y establecer una comunicación directa
- **Adecuación:** Ajustar la oferta de acuerdo con la necesidad de los clientes. Este proceso puede ser desde la producción, el empaque y embalaje de las rosas.
- **Negociación:** Realizar los acuerdos que permitan realizar el intercambio de la mercadería, dentro de la negociación se encuentra el precio vendido, la transaccionalidad, la forma de pago, tiempos de entrega, etc.

2.7.1. El Canal de distribución

El canal de distribución se encuentra estructurado desde que se tiene la materia prima, la producción, su producción o transformación y toda la cadena logística hasta que el producto se encuentre en el poder del consumidor final

Los canales de distribución y su clasificación

Los canales de distribución se clasifican a través de los siguientes criterios:

- Por su longitud
- Forma de la organización
- La tecnología utilizada

Por su longitud

En esta clasificación se refiere a los canales de distribución que se caracteriza por la cantidad de intermediarios que pueden existir en la comercialización de dicho producto. Dentro de esta existen tres tipos de canales, que los mencionaremos a continuación:

- Canal directo de distribución: Dentro de este canal su principal característica es que carece de intermediarios y la relación es directa con los consumidores. Este canal frecuente utilizarse en servicios ya que son bienes intangibles. La cantidad de fabricantes como de usuarios, es muy reducida y trata de compras que no son hechas muy a menudo
- Canal Corto: Este canal está estructurado por tres niveles, tales como: El vendedor, el intermediario y el consumidor final. Se caracteriza por que la oferta es centralizada entre el vendedor y el distribuidor, y estos dos cubren las necesidades que mantiene el mercado

- Canal Largo: Este canal está conformado por más de tres niveles, entre los que intervienen productores, mayoristas, minoristas, distribuidores, el representante y el consumidor final. Dentro de este canal hace referencia que menor cantidad de intermediarios, menores serán los costes que el comprador final pagará por el producto, porque cada intermediario agregará un porcentual adicional como parte de su beneficio. Algo que se debe tomar en cuenta es que las labores que realiza cada intermediario aporta más que un aumento del precio, ya que ponen en stock una oferta alta de productos, generando al consumidor las posibilidades de seleccionar más variedad.

(Acosta, 2017) (Efficy, 2021)

2.7.2. Función de los canales de distribución

Los canales de distribución han permitido que muchos fabricantes y productores puedan llegar de manera más factible a su mercado objetivo. Por lo que la elección correcta de los canales de distribución permite dar mayor desarrollo de la industria en la que se está compitiendo. A continuación, mencionaremos las principales funciones de dichos canales de distribución, mencionando que puede tener una variación dependiendo la línea de negocio

- Participación en la financiación de los bienes
- Contribuye a reducir los costos en los productos debida a la facilidad que puede dar al tener intermediarios
- Centraliza decisiones básicas en la comercialización
- Se interviene en la fijación de precios, tratando de obtener un precio competitivo en el mercado

- Los intermediarios tienen experiencia sobre los productos, la competencia y el mercado y sus cambios diarios
- Promueven activamente en promociones
- Se posiciona al producto en el lugar más apto
- Colaboran en la imagen de la marca
- Reducen los gastos de control
- Actúan como Fuerza de ventas de la organización

(Marketing XXI, 2022)

2.7.3. Agentes de distribución

Se los conoce como agentes de distribución “*aquellos intermediarios que tienen a su cargo funciones como la negociación de precios y demás términos con respecto a los productos*” (Acosta, 2017). Es decir, todos los agentes que facilitan al intercambio de las mercancías entre consumidores y productores, además de ser los encargados de que la mercancía se pueda transportar desde la fábrica del productor hasta el cliente.

Dentro de este apartado Acosta, 2017 menciona que se puede distinguir entre tres grandes agentes intermediarios los que son: los de comercio mayorista, minorista e intermediarios electrónicos.

Intermediarios mayoristas

En este apartado ingresan aquellos agentes que compran directamente a los fabricantes o productores o también a otros intermediarios mayoristas, permitiendo a que los intermediarios mayoristas revendan los productos a minoristas, empresas venden a consumidores finales o a otros mayoristas. Dentro de las funciones que realizan se las conoce comúnmente como almacenistas,

proveedores, comerciantes u distribuidores. Su principal experiencia está en la especialización en la gestión del canal de venta.

Los intermediarios mayoristas pueden ser clasificados de acuerdo con sus tipologías, que permitirán caracterizar las funciones que realizan en el mercado. Dentro de este apartado tenemos las siguientes:

Según la propiedad de los bienes comercializados

- Mayoristas: Su ejercicio de negocio se lo identifica en las ventas de los bienes o productos al por mayor, sean clientes mayoristas o minoristas, dentro de sus funciones están:
 - Alta capacidad de almacenaje
 - Mantiene un sistema de transporte de distribución
 - Contar con personal de ventas
 - Mantiene solidez financiera
 - Tiene derecho sobre el producto por lo que él pone el valor al pvp y propone la fecha estimada de entrega
- Agentes Intermediarios: Es nulo el derecho de propiedad del producto comercializado, por lo que su principal función está en la intermediación entre los diferentes agentes de cada canal. Dentro de este apartado se tiene:
 - Mediadores. – Su función es contactar al consumidor y al vendedor que estén interesados en los bienes fabricados, a cambio de generar una ganancia que se respaldará en la formación de un contrato.
 - Agentes comerciales. – Son agentes independientes que trabajan representando una empresa, respaldados por un contrato mercantil.

- Comisionista. – Son agentes independientes que son contratados esporádicamente por las organizaciones, cuando su fuerza de ventas no puede cubrir toda la demanda. Estos agentes por lo general son contratados en temporadas altas.(Acosta, 2017)

La actividad mayorista y su especialización

El tipo mayoristas va a variar según el tipo de producto que se esté comercializando en el mercado y pueden ser clasificados tales como:

- Mayoristas en general. – La actividad de estos agentes no recae en la distribución de un producto en específico, al contrario, comercializan una gran variedad de bienes de diferentes líneas
- Mayoristas especialistas. - Se especializan en vender en una o dos líneas de negocio, es decir, se especializan en un mercado en concreto

Vinculación organizativa

Mayoristas independientes: Su principal actividad dentro del canal, no está relacionada al respaldo del productor u otro intermediario.

Mayorista asociado: Agentes que mantienen asociaciones con diferentes agentes del canal, garantizando que sus actividades sean efectivas. (Acosta, 2017)

Visto a mayor profundidad los canales de distribución y como este puede afectar a las operaciones organizacionales podemos constatar que en un mercado competitivo como la venta de rosas es de mucha importancia escoger el canal de distribución que mejor se adapte a la trazabilidad del producto.

La rentabilidad del canal es un factor clave, ya que, este permite conocer de mejor manera el costo de entrada al mercado, asociado al costo compuesto de las ventas y del marketing en todos los canales seleccionados. Según Vásquez, 2020 *“Las empresas pretenden colocar el producto terminado en los puntos de venta con el menor costo posible y de la forma más eficiente”*. Es por esto que el estudio de los canales de distribución como estrategia de penetración de mercado es muy relevante al momento de la internacionalización de las rosas, ya que, dentro de todo el proceso, existe la oportunidad de ver cuantos agentes intermediarios ingresan dentro de la distribución, para que de esta manera el producto pueda llegar al consumidor final con un precio competitivo, un valor agregado y la satisfacción de que el cliente final recibió lo que necesitaba.

(Vásquez, 2009)

2.8. La Importancia de los Incoterms como ventaja en la penetración de mercados Internacionales

A comienzo del siglo XX varias naciones exportadoras abarcaban una problemática en la legislación y la cobertura jurídica que tenían dentro del territorio aplicable en un contrato de compra y venta. Ya que cada nación maneja legislaciones diferentes generando problemáticas como controversias comerciales, responsabilidad de riesgo y las complicaciones legales. Dentro de este contexto en 1936 se da la creación de los INCOTERMS para resolver todas estas problemáticas y facilitar el intercambio en el comercio Internacional. Esto se dictamino en el marco de la Cámara de Comercio Internacional, donde los exportadores mundiales y los sectores comerciales aprobaran la primera normativa legal, que posterior a rigurosas revisiones fueron moldeándose hasta llamarse Incoterms, acrónimo del significado ingles International Comerse Terms. A partir de su creación, los Incoterms han ido actualizándose con el objetivo de mejorar y dar mayor seguridad a los comerciantes. Estas actualizaciones en los términos de comercio

internacional, ha sido por factores de desarrollo tecnológico, generando así modificaciones que puedan adaptarse en las prácticas comerciales vanguardistas y el desarrollo natural del comercio internacional. A través del tiempo existen las siguientes revisiones publicadas desde su creación: 1953, 197, 1976, 1980, 1990, 2010 y 2020, siendo la última actualización realizada.

(Hernández J. , 2013)

La Importancia de los Incoterms

El objetivo principal de los Incoterms es facilitar el intercambio de mercancías, a través de reglamentos que permitan orientar a las partes involucradas. La mayor ventaja está en la simplificación a las estipulaciones en el contrato de compraventa de mercancías, con la finalidad de que las transacciones tengan una operación fluida y sin complicaciones. La importancia de los Incoterms se enfoca en permitir regular ciertos aspectos que muchas veces no pueden ser clasificadas en las legislaciones nacionales de los países involucrados, permitiendo así un avance en las transacciones internacionales. Estos aspectos son:

- Distribución y trámite de documentos
- Condiciones de entrega
- Responsabilidades de entrega
- Procedimientos establecidos
- Distribución de costos y riesgo de operaciones

Es decir que los Incoterms no sustituyen los contratos de compraventa, al contrario, permite complementar dicha operación y trazabilidad para contribuir en una correcta aplicación que promueva menos problemáticas dentro del comercio Internacional.

Dentro de su aplicación a contribuido los siguientes aspectos:

- Las barreras lingüísticas, la distancia y cultura han sido eliminadas para una mejor práctica comercial
- Especificación de responsabilidad de ambas partes en los riesgos de pérdida, licencia de exportación, Liberaciones aduaneras, contratos de transporte.
- Especificar puntos clave de la operación, dentro de esto abarca las cláusulas de contrato tales como: sitio exacto de entrega, tipo de moneda, alcance de maniobras, coberturas de seguro, formas de pago, etc.

(Logycom, 2020)

Clasificación

Dentro de la su clasificación existen 4 diferentes tipos de Incoterms, que serán utilizados dispuesto a lo acordado entre las partes interesadas. Estas son las siguientes:

- E: Término donde el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador, en las instalaciones del vendedor
- F: El vendedor este encargado de entregar las mercancías a un medio de transporte, que es escogido por el comprador
- C: El vendedor contrata el medio de transporte, pero el no asume los riesgos de daño o pérdida de la mercadería, de igual manera los costes adicionales que van después de la carga y despacho
- D: El vendedor está encargado de todos los gastos y riesgos generados para que la mercancía llegue al país del comprador

(Hernández J. , 2013)

Muchos expertos entienden que los incoterms muchas veces son mal interpretados por las partes involucradas y que con el paso del tiempo deberán ser mejoradas y modificadas para delimitar con mayor exactitud las responsabilidades de estas.

En la actualidad existen 11 términos vigentes según sus siglas en inglés son:

- EXW (Ex – work): El vendedor cumple sus obligaciones de entrega al dejar su mercadería en su fábrica lista a disposición del comprador
- FCA (Free Carrier): El vendedor cumple su obligación cuando entrega su mercadería en un punto fijado por ambas partes y se hará cargo el transportista, luego del despacho aduanero de exportación.
- FOB (Free on Board): La mercadería es puesta a bordo del buque con los gastos, riesgos y derechos responsables por el vendedor, hasta que la mercadería pase la borda del barco. Dentro de este término no está incluido el pago del flete por parte del vendedor
- FAS (Free alongside ship): La mercadería estará a lo largo del barco en el puerto antes asignado, es decir la mercadería se encontrará sobre el muelle y los gastos y riesgos hasta ese punto serán cargo por el vendedor. Por otro lado, el comprador deberá despachar la mercadería en aduana.
- CFR (Cost & Freight): El comprador tiene la obligación de poner la mercadería en el puerto destino, con el flete pagado pero el seguro no cubierto. El vendedor por su parte deberá despachar la mercadería en Aduana.
- CIF (Cost, Insurance & Freight): Dicho término el comprador se hará cargo del costo flete y seguro, dejando la mercadería a disposición del comprador en el puerto destino.
- CPT(Carriage paid to): El vendedor paga el flete hasta el destino dado por el comprador. El riesgo de daño o pérdida se transfiere al momento que la mercadería es entregada el

transportista, así mismo el vendedor es el responsable de tramitar el despacho de la mercadería para la exportación

- DPU (Delivered at place Unloaded): El vendedor se encarga del transporte el costo y riesgo, hasta el país del comprador
- DAP (Delivered at place): El vendedor no es responsable de la descarga de las mercancías en el país destino ni ninguna relación con el pago de impuestos y documentos de importación. En este término el comprador se hará responsable del despacho aduanero de importación y todas sus obligaciones
- DDP (Delivered Duty Paid): Este incoterm es uno de los más competitivos para los exportadores al momento de ingresar y buscar posición en un mercado extranjero. Dentro de este término el vendedor cumple con todas las obligaciones y responsabilidades hasta poner la mercadería en disposición del comprador en lugar convenido en el país del comprador. El vendedor asume todos los riesgos y gastos, adicional del pago de impuestos y gastos en país destino, con el fin de llevar la mercadería hasta el lugar convenido.

(Logycom, 2020) (López, 2022) (Icontainers, 2013)

Para el mercado florícola ecuatoriano gracias a sus ventajas competitivas y natural ha permitido un alto desarrollo en este mercado. Dentro de la exportación de este producto se requiere procesos óptimos de embalaje para minimizar los riesgos de daño. Otros factores para tomar en cuenta es el cubicaje de estos que darán en sí la cotización de flete por parte de los medios de transporte. Al ser un producto delicado y que se debe tomar en cuenta los tiempos de tránsito muchos exportadores no toman el riesgo de negociar en otros términos además del FCA, por el riesgo que puede tener si la mercadería no llega en óptimas condiciones.

2.9. La rosa ecuatoriana y su ventaja en la penetración a mercados extranjeros

Las rosas ecuatorianas en comparación a las rosas de otros países se diferencian por el grosor de su botón, el tallo más grande y mayor volumen del mismo, la durabilidad y la variedad de colores, hace que la rosa ecuatoriana sea un producto alto en calidad. La ventaja recae en que su durabilidad alcanza hasta 20 días después de ser compradas y 4 semanas después de su cosecha. Dadas estas características ha hecho que la rosa ecuatoriana sea atractiva para los mercados internacionales, teniendo su principal destino en los mercados de Estados Unidos, la Unión europea y Rusia.

La ventaja de las rosas ecuatorianas en los mercados internacionales, surge por ser un país con una alta ventaja natural, debido a que la zona geográfica del país le permite obtener entre 10 y 12 horas de exposición solar, lo que le permite a la flor tener un crecimiento óptimo, además la temperatura es regulable durante el año, permitiendo que las florícolas mantengas sus cosechas estables en su producción

(Poligrup, 2022)

Ecuador es considerado uno de los países que exporta grandes cantidades de rosas y flores anualmente. Muchas empresas florales en la nación se concentran en los alrededores de la capital Quito, la principal característica de estas empresas son su alta volumen de exportaciones anuales.

Las rosas se convirtieron parte fundamental para la economía del país, convirtiéndose la rosa un producto para la exportación y la nación dentro de su balanza comercial son parte de los productos más exportados. Enviando las rosas a más de 160 destinos en todo el mundo. Las rosas se producen durante todo el año, pero la demanda incrementa en los meses de febrero, mayo, noviembre y diciembre. Estos meses la demanda en los mercados aumenta, febrero es el mes que

se celebra el Día de San Valentín en todo el mundo y la demanda de rosas aumenta considerablemente. De igual manera el mes de mayo por el día de la madre la demanda aumenta por lo que las rosas son productos de gran consumo en el mundo y en especial a los mercados más demandantes como el de Estados Unidos

2.9.1. Presencia de rosas ecuatorianas en Estados Unidos

El aumento del consumo en el país de Estados Unidos. El diario digital Primicias cita: *“Mientras en Estados Unidos, principal destino de las flores ecuatorianas, el consumo se recupera”* (Primicias, 2020)

La pandemia del covid 2019 y los estragos en los sectores productivos se ha hecho notar y los productores de rosas no han sido la excepción. Pero después de esto y pasado 2 años de pandemia la demanda nuevamente ha ido encaminada al alza.

Pese que en el año 2019 los productores tuvieron que reducir hasta el 17% de las hectáreas totales de la producción. Esta problemática concurrió en una nueva necesidad de los productores para mantener sus ventas, y pues la pandemia influyó para que los vendedores opten por otros canales de venta. Esto ha permitido que las exportaciones a Estados Unidos aumenten en lo que va del año, no obstante, mercados en la Unión Europea. Eduardo Martínez presidente de Expoflores en el año 2020 citaba para el diario primicias *“Estados Unidos está en una línea muy clara de recuperar consumo, de recuperar inversión, desde ya”* (Primicias, 2020). Con el paso de estos dos años de la Pandemia el escenario de las exportaciones florícolas ha ido en aumento. Es de mucha importancia mencionar que el 30 de octubre del 2020 las rosas ecuatorianas ingresaron al Sistema de Preferencia Arancelaria de Estados Unidos, pasando antes a cobrarse 6.8% de arancel a 0 %.

Generando un impacto positivo en el crecimiento de la demanda de los compradores de rosas ecuatorianas.

Oferta y demanda actual de la rosas ecuatorianas en Estados Unidos

La asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador. Expoflores en su reporte estadístico mensual (2022) cita lo siguiente *“En enero de 2022, el 77-5 de las exportaciones de flores las concentra las rosas, este comportamiento ubica al Ecuador en el segundo exportador a nivel mundial”* (Expoflores, 2022). Dentro del informe mensual presentado por Expoflores, la rosa ecuatoriana ha sido la especie de flor más exportada con un total de 11.664 Toneladas y teniendo en el mes de marzo una participación del 77% del total de exportaciones de flores ecuatorianas. De igual manera el mercado de Estados Unidos se posiciona como el país con mayor participación de todo los destinos de exportación de las flores ecuatorianas, teniendo una participación del 33%, llevando un volumen de todo lo exportado a 4.537 toneladas, pero comparado al año anterior no se ha reportado un crecimiento significativo. El desempeño de la economía americana se ha ralentizado los primeros meses del 2022, debido a varios factores políticos, sociales y financieros. El FMI considera que la economía de Estados Unidos tendrá un crecimiento aproximado del 3.7% de su PIB, pero que la misma entidad afirma que es una nueva tasa proyectada debido al enfrentamiento bélico entre Rusia y Ucrania, provocando una revisión de la inflación.

2.10. La Incertidumbre mundial y la Inflación del dólar

El conflicto entre la guerra de Rusia y Ucrania, los riesgos de una nueva cepa de covid, la inflación del dólar Estadounidense, han marcado un panorama de alza en el valor del dólar. Este escenario preocupa a los inversores de todo el mundo, que buscan la manera de proteger

sus activos en un mercado seguro, en este caso el dólar por la coyuntura social en euro asía ha tomado mayor fuerza en los mercados Internacionales.

Dentro de este entorno las rosas ecuatorianas tienen una alta captación de demanda en el mercado Americano, no obstante, la competencia de nuevos vendedores ha comenzado aumentar por la poca participación obtenida en mercados europeos

(Departamento Económico Expoflores, 2022)

Complejidad del panorama del flete internacional

Para el Departamento Económico Expoflores (2022) cita lo siguiente *“El incremento del costo de los combustibles, el desvío de rutas marítimas por cierres en puertos, los confinamientos en China, los bloqueos de envíos a la zona euroasiática y la ya tensionada cadena de suministro por el covid19, provocarán que el flete aéreo sea una atractiva alternativa para el envío de algunos productos que normalmente serían transportados mediante vía marítima. Este incremento de demanda provocará que las tarifas de transporte aéreo se vuelvan más altas mientras la oferta de transporte no pueda suplir esta necesidad.”* (Departamento Económico Expoflores, 2022)

Para las flores al ser un producto perecedero y muy sensible a los cambios de temperatura, el transporte aéreo es la opción mejor considerada para la exportación, además de ser la más habitual. En este contexto el precio de la rosa ecuatoriana puede variar significativamente por la variación en sus costos y el flete internacional es el que más cambia durante el año. Este tema del manejo de precio al cliente final puede ser variado y regularizado por el mismo mercado. Los vendedores y florícolas ecuatorianas Exportadoras se han visto preocupadas por el aumento de combustible en el país ya que esto aumentado los valores de los fletes tanto de transporte internos

como internacional, generando costes más altos, elevando el precio del tallo de rosa al consumidor final, algo que los exportadores no lo ven muy bueno al momento de ejecutar una estrategia de internacionalización. A la fecha se ha registrado el crecimiento superior al 100% en los gastos de transporte de carga, en comparación al año anterior. Muchos expertos consideran que los precios no recuperarán su estabilidad hasta el primer semestre del 2023. (Departamento Económico Expoflores, 2022)

Esto puede determinar un factor primordial a la hora de establecer un precio competitivo en Estados Unidos, pero los expertos consideran que pese al aumento considerable del precio, la calidad de la rosa ecuatoriana es determinante para que la demanda se mantenga de manera positiva. No obstante, las comercializadoras están en la búsqueda de nuevas tarifas en las agencias de carga ya que, además de la calidad las comercializadoras buscan cumplir los tiempos demandantes de los tiendas minoristas, y el proceso logístico se vuelve más demandante en tiempo de tránsito y trazabilidad.

2.11. Aspectos que consideran de los proveedores

Para el desarrollo de una venta a través de un plan de internacionalización, es necesario entender las necesidades de los compradores, la segmentación correcta de mercado y propulsar la comercializadora a través de soluciones innovadoras. No obstante, otra pieza importante es la obtención de proveedores con una producción abundante que permitan cubrir la demanda, garantizando cubrir el stock al momento de hacer el pedido, además de proporcionar la seguridad de los procesos de exportación adecuados, que permita mejorar los procesos de trazabilidad y tiempos de entrega.

Los criterios y especificación que comúnmente deben cumplir los proveedores de rosas para la comercializadora según expertos en la materia se consideran lo siguiente:

- Precio.- El valor de cada tallo debe ser un precio competitivo, además de que los precios se mantengan fijos y no tengan una variación independientemente de la temporada anual
- Certificados de Calidad: El proveedor elegido deberá tener certificados de calidad, los permisos avalados por las entidades competentes, que permitan sustentar sus procesos de calidad y puedan entregar productos aptos para la exportación sin tener problemáticas dentro de dichos procesos.
- Característica de la rosa: El mercado es muy demandante y la característica de la rosa es primordial, para esta ser comprada con mayor facilidad. No existe una especificación única para la rosa, ya que todo dependerá a las necesidades de los clientes. Pero aquí viene la importancia de que los proveedores mantengan una gran variedad de productos, ya que la tendencia de compra de los clientes varía según la temporada.
- Localización: Los proveedores que más demanda soportan son los que tienen ubicaciones geográficas cercanas a las zonas primarias, ya que la rosa depende mucho de los tiempos logísticos. En Ecuador la mayoría de florícolas se encuentran a los alrededores del aeropuerto mariscal Sucre de Quito, esto ayuda a que la distribución logística y a las fechas pactadas de entrega, ya que el proceso de manipulación disminuye y el riesgo de que exista un daño en la cadena de frío sea bajo. Además que los gastos en flete interno sean menores.

(Hernández O. , 2019) (Flores el Calé, 2019)

2.12. Requisitos para la constitución de la comercializadora en Estados Unidos

Para abrir un negocio en Estados Unidos como personas extranjeras puede sonar un proceso complicado y largo, pero a través de un plan, una investigación adecuada y el asesoramiento de profesionales, estos procesos pueden ser cortos. Dentro de este proceso se encuentran los siguientes pasos:

- Visa para extranjeros. – Esto va a depender del tipo de negocio que se va a realizar en el extranjero para la adjudicación de visa para poder emprender en Estados Unidos. En la actualidad existen más de 30 visas entre temporales y permanentes, no obstante, solo 3 de estas son recomendadas para los emprendedores que desean iniciar negocios en EEUU.
 - Visa E-2. – Para personas que desean comprar una compañía ya formada en Estados Unidos
 - Visa E-1. – Para importadores y exportadores de los países que se tiene acuerdos y tratados arancelarios preferenciales comerciales con Estados Unidos
 - Visa L-1. – Para propietarios de negocios en el exterior que están a punto de expandirse a los Estados Unidos.

(H&CO.30, 2022)

La importancia recae que no se necesita ser residente o ciudadano Estadounidense para consolidar una empresa en dicha nación.

- Estructura de la Empresa. – Elegir la estructura de la empresa es el siguiente paso para la consolidación de la misma, dentro de los antecedentes de la nación muchos extranjeros, optan por una corporación tipo C (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

- Agente Autorizado. – Se deberá contratar los servicios de un agente autorizado que avance con el proceso burocrático para la consolidación de la empresa. El agente se encargará de recibir toda la documentación legal e iniciar el proceso determinado.
- Registro de empresa. – Dentro de este apartado se procederá con la presentación del formulario y los requisitos solicitados por los entes gubernamentales encargados del proceso, estos requisitos dependerán del estado que se escogió para la consolidación. Los requerimientos son:
 - Nombre de la compañía
 - Dirección comercial
 - Persona encargada de recibir los documentos para la empresa
 - Certificado de incorporación al Departamento de Estado

Gestionado e registro el estado otorga un número de identificación de empleador (EIN). El EIN es indispensable para iniciar los procesos comerciales, de igual forma abrir una cuenta bancaria, poder pagar impuestos y obtener las licencias comerciales pertinentes a la línea de negocio

(H&CO.30, 2022)

3. Análisis del entorno (PESTEL + PORTER)

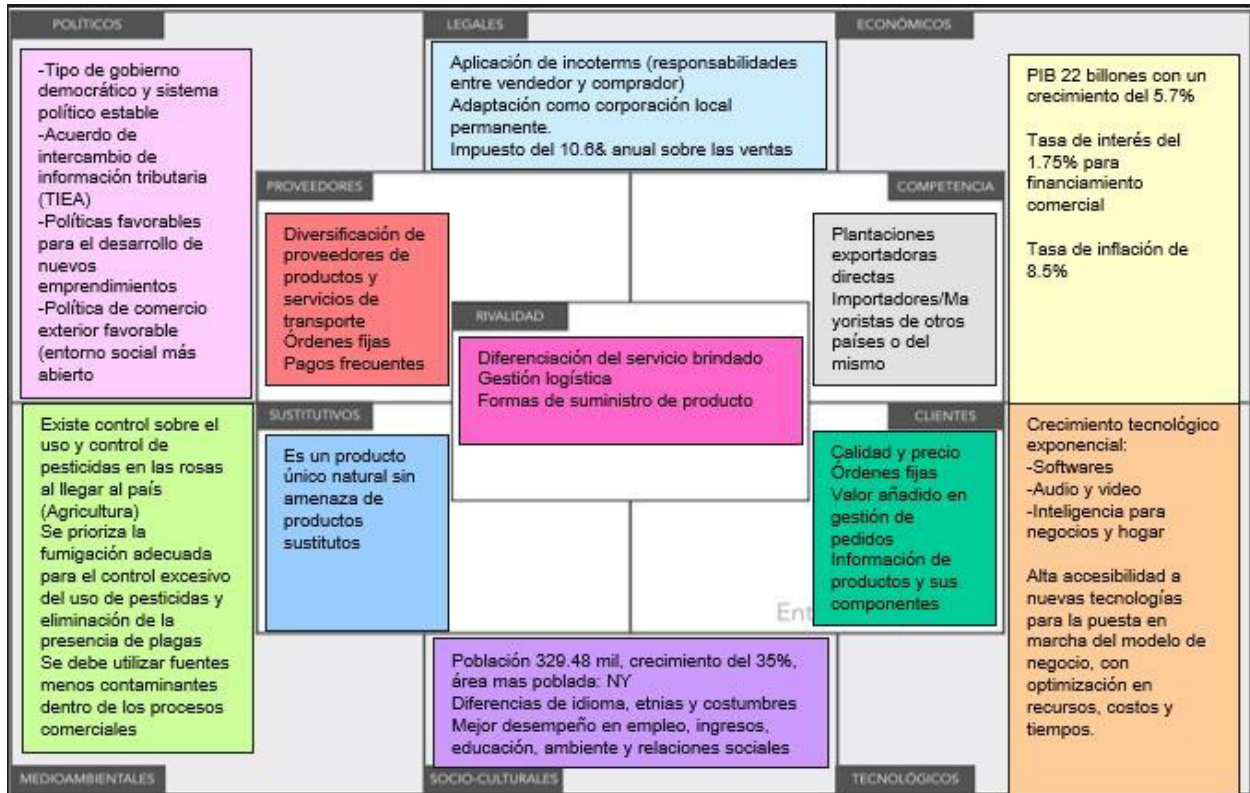
El análisis PESTEL o PEST se caracteriza por brindar una herramienta de análisis de los factores que pueden afectar de forma directa o indirecta a la creación y desarrollo de una actividad de una empresa. La primera publicación relacionada con el análisis del entorno llamada “Scanning the Business Environment” hecha por Francis Joseph Aguilar (1967), la cual fue mejorada años después por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su obra “Análisis Macro – Ambiental en Gestión

Estratégica (1986) en donde publica por primera vez de forma concreta el acrónimo PESTEL: P (Político), E (Económico), S (Social), T (Tecnológico), E (Ecológico/Medio Ambiental) y L (Legal). (Orantes, 2018)

Las cinco fuerzas competitivas ha sido otra herramienta para el análisis del entorno que fue acuñada por Michael Porter (1979), esta se define como el medio por el cual se pueden maximizar los recursos de la empresa y superar a la competencia. Para el correcto desarrollo de ambos, se debe tener en cuenta un plan previamente elaborado basado en una estrategia competente, no solo como mecanismo de supervivencia, sino como un acceso hacia un puesto importante dentro del mercado objetivo.

Ambas herramientas a simple vista pueden parecer complicadas de utilizar, esto por la información que se necesita conseguir para poder establecer la matriz de información y que pueda entenderse con la mayor claridad posible. Cabe destacar que la finalidad de la fusión de estas herramientas es el encontrar elementos importantes como lo son las oportunidades y amenazas, aquellos factores que tendrán gran impacto en la empresa, todo resumido en realizar un análisis sobre la situación actual concreta de la empresa.

Figura 7 Matriz PESTEL+PORTER ECUROSES INC.



Elaborado por: El autor

3.1. Análisis del Entorno PESTEL

La matriz PESTEL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa, aquello que se refiere a los factores externos que son relevantes para la organización, por lo cual su análisis resulta vital para la generación de estrategias, ya sea para aprovechar las oportunidades obtenidas o actuar ante posibles riesgos en el corto o largo plazo. (Betancourt, 2018)

El análisis del entorno incluye los siguientes factores externos:

- Políticos
- Económicos
- Sociales

- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

Factores Políticos

Este factor evalúa la forma en la que la intervención del gobierno puede afectar las operaciones de la empresa, donde se destaca lo siguiente:

- Tipo de Gobierno y Sistema Político

El sistema de gobierno de los Estados Unidos es un república federal, basada en la democracia representativa, con tres ramas de gobierno igualmente poderosas. A su vez, se compone de 50 estados en gran medida autónomos y semisoberanos. (Santander Trade Markets, 2022)

El presidente está considerado como el jefe de Estado, así como de las fuerzas armadas nacionales y el gobierno; su proceso de elección se basa en el voto democrático de un colegio de representantes, los mismo que son elegidos de forma directa por los habitantes de cada estado, el desempeño de actividades de estos funcionarios tiene un periodo de duración de 4 años.

- Nivel de estabilidad del país

Estados Unidos se caracteriza por ser un país estable políticamente, sin embargo, ha presenciado acontecimientos políticos que inquietan de forma significativa a los mercados tanto nacionales como internacionales. Tal ha sido por los efectos causados por la pandemia del COVID-19 y los acontecimientos ocurridos en el capitolio después de que se eligiera Joe Biden como presidente.

A pesar de estos efectos, el país durante la pandemia destinó aproximadamente 1.9 billones USD durante el 2021 para combatir la crisis originada por la emergencia sanitaria, a fin de poder evitar el riesgo de recesión, de los cuales 440 mil millones USD fueron destinados al apoyo de pequeñas y medianas empresas. (Sánchez, 2021)

- Relaciones multilaterales y política fiscal

En el año 2021, el gobierno de los Estados Unidos y Ecuador firmó el Acuerdo de Intercambio de Información Tributaria (TIEA), donde se consolidaba una era de globalización entre ambos países a partir de la voluntad de los gobiernos de compartir e intercambiar información para la promoción de la transparencia y buena gobernanza, y para combatir la corrupción, el lavado de activos y otras actividades delictivas. (Embajada y Consulado de EE.UU. en Ecuador, 2021)

Tal como se describe, una de las principales características que tiene el acuerdo es el intercambio de información en base a la realización de fiscalizaciones cooperativas entre ambos, con el fin de que se fortalezca la transparencia fiscal y que esto pueda dar mayor agilidad y gestión a la recaudación estatal.

Al ser un acuerdo netamente tributario, implica aspectos económicos relevantes como el manejo de los asuntos tributarios de ambas partes, sin embargo, no existe un acuerdo de carácter económico que pueda representarse como un tratado de libre comercio, es decir, un acuerdo donde ambos países puedan realizar el libre intercambio de mercancías sin la aplicación de deberes arancelarios, y que la política fiscal pueda ajustarse de forma favorable para que genere beneficio a ambos países que intercambian productos y servicios de forma constante.

- Políticas de desarrollo para nuevos emprendimientos

Estados Unidos está constantemente clasificado entre los mejores a nivel internacional por su competitividad general y facilidad para hacer negocios. Respaldada por un entorno regulatorio que es particularmente propicio para iniciar y operar un negocio, la cultura empresarial de los Estados Unidos fomenta la libre empresa y la competencia. Como una democracia estable con un sistema legal transparente y predecible, todas las empresas, independientemente de su origen nacional, compiten en igualdad de condiciones. (AmCham Panama, 2019)

En general, este país propicia las siguientes condiciones para el desarrollo de nuevos negocios:

- Sistema legal, transparente, estable justo y transparente, lo que se debe a el pleno ejercicio de una democracia estable como tipo de gobierno. Todas las organizaciones, sean nacionales como extranjeras en bases legales son iguales, donde el gobierno fomenta de manera significativa el crecimiento empresarial y la libertad de gestión operativa.
- Da libertad para elegir, es decir, da la libertad al inversos de elegir su propia ubicación, la forma de estructurar su negocio y alienta a su crecimiento económico.
- Cuenta con una política de inversión abierta, lo que se refiere a la inversión extranjera, ya que esta es fundamental para el desarrolla de la economía del país. Este tipo de política suele responder a una fuerza del mercado, donde respalda la estabilidad y gestión vital de la economía en general.
- Tiene un sistema lleno de recursos para el apoyo e incentivos a nuevos emprendedores. Este país se caracteriza por brinda gran apoyo inicial al desarrollo de nuevos negocios, esto a través de ecosistemas empresariales que, básicamente

se refieren a la generación de espacios de trabajo, gestión de capital de riesgo, espacios designados, entre otros. La organización que se encarga de ofrecer estos recursos es la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, además de la participación con mayor asesoramiento a nuevos emprendedores por parte de: Comisión Federal del Comercio (FTC) y el Servicio de Impuestos Internos (IRS).

- Desarrolla programas de suave aterrizaje, donde se permite que las empresas puedan centralizar sus recursos, aquellos que abarcan temas legales, contables, recursos de desarrollo empresarial, entre otros. También impulsan las conexiones con universidades locales y la consolidación de asociaciones comerciales estratégicas. (AmCham Panama, 2019)
- Políticas del comercio exterior

“Según el Examen de Políticas Comerciales de los Estados Unidos de la OMC, la política comercial de ese país siempre ha practicado procurar un “entorno comercial cada vez más abierto a nivel mundial y una expansión del comercio desde la primera Ley sobre Acuerdos Comerciales Recíprocos ratificada por el Congreso de los Estados Unidos en 1934”. (Ortíz, 2020)

Esto se refiere al desarrollo de una política comercial que tenga su enfoque en la negociación de acuerdos comerciales con opción a una reducción de aranceles de forma recíproca en conjunto con el país que se encuentra negociando el acuerdo. En la actualidad, se puede destacar que su política comercial, de acuerdo al comercio exterior, centra su prioridad en la consolidación de acuerdos comerciales basados en normas legales, con un mayor enfoque hacia la eliminación de barreras comerciales.

Factores económicos

Tabla 8 PIB anual Estados Unidos

Evolución: PIB anual Estados Unidos		
Año	PIB ANUAL	Crecimiento PIB (%)
2021	\$22,996,100	5.70%
2020	\$20,893,700	-3.40%
2019	\$21,372,600	2.30%
2018	\$20,527,200	2.90%
2017	\$19,479,600	2.30%

Elaborado por: El autor

Fuente: Banco Mundial, 2022

Figura 8 PIB anual Estados Unidos



Elaborado por: El autor

Fuente: Banco Mundial, 2022

Los datos proporcionados por el Banco Mundial, Estados Unidos ofrece el mercado de consumo más grande del mundo, con un PIB de \$22.99 billones hasta el año 2021, con una población de 329.5 millones de personas. (AmCham Panama, 2019)

“El gasto de los hogares es el más alto del mundo y representa casi un tercio del consumo mundial de los hogares. Al mismo tiempo, los acuerdos de libre comercio con otros 20 países brindan un mejor acceso a cientos de millones de consumidores adicionales, y Estados Unidos continúa trabajando con empresas para aumentar las oportunidades para los exportadores estadounidenses”. (AmCham Panama, 2019)

- **Impuestos y tasas de interés**

Según (BBC News Mundo, 2022), la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), ha subido la tasa de interés en 0.25 puntos, con la decisión, las tasas del país quedan en un rango entre 0.25% y 0.50%. Los tipos de interés estaban en mínimos históricos desde marzo de 2020 para tratar de estimular la actividad económica y salir más rápido de la recesión creada por el impacto de la pandemia. Las tasas más altas controlan la inflación, pero al mismo tiempo, reducen el crecimiento económico. (BBC News Mundo, 2022)

Este último cambio es significativo para el desenvolvimiento económico entre EE. UU. y América Latina, puesto que los costos de financiamiento pueden elevarse dentro del país donde se busca desarrollar nuevos negocios, algo que afecta directamente a las organizaciones y administraciones que buscan financiamiento para realizar sus propias inversiones. (BBC News Mundo, 2022)

Este factor puede repercutir en la forma de aumento de los tipos de interés, donde se puede encontrar un dilema: el controlar de forma eficiente la inflación o el afectar el desempeño y ritmo de crecimiento de los sectores económicos. Sin embargo, se ha podido constatar

que EE. UU. Cuenta con una de las tasas de interés en créditos más accesibles de la región aproximada del 1.75%, a comparación con Ecuador con el 16.6%

- **Inflación**

En Ecuador, según reporta el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2022), la inflación anual que se mide entre abril 2021 y abril 2022 llegó al 2.89%, a pesar de que Ecuador registra la segunda inflación más baja de la comunidad Andina.

“La tasa interanual de inflación en Estados Unidos se disparó en marzo a 8,5 %, informó este martes (12.04.2022) la Oficina de Estadísticas Laborales. Los precios de todos los productos energéticos aumentaron 11% frente a febrero, precisa también el informe”.
(Deutsche Welle , 2022)

Estados Unidos por su parte, el precio de un galón de gasolina en Estados Unidos alcanzó el 11 de junio del 2022 los \$5.00 USD, un record jamás antes alcanzado y que se da cuando el país vive la inflación más elevada en 40 años. (EFE Primicias, 2022)

En tanto, el factor que más repercute en la variabilidad de costos de la rosa es el precio del combustible, lo que en la actualidad ha representado un incremento en aproximadamente el 40% del precio total de los servicios de transporte, aumentando su valor por tallo en aproximadamente \$0.12 USD del precio de venta.

Factores sociales

- Aspectos generales

La población total de Estados Unidos es de 329.48 millones de habitantes, con un crecimiento natural del 0.35%. Su área metropolitana más poblada es Nueva York, con una población de 8.34 millones. En cuanto al índice de los gastos de consumo, la concentración

de gastos por familia en bienes en de consumo se centra en el 14.1%, tomando lugar como uno de los gastos más recurrentes por hogar.

En general, este Estado se basa en una economía de consumo. (Banco Santander , 2019)

- Diferencias sociocultural

En este punto puede ocurrir un choque cultural importante, puesto que, al tratarse de un nuevo mercado también se trata de conocer a nuevas personas, donde se destaca principalmente la diferencia de idioma, muchas personas suelen ser discriminatorias en términos de idioma hablado, más aún si se trata de personas latinoamericanas. Por otro lado, existe una gran diversidad étnica, donde los estadounidenses pueden notar una ascendencia de un país a otra cultura, sin embargo, aún existen casos donde se ha presenciado la xenofobia y racismo.

- Bienestar general

Estados Unidos contempla uno de los mejores panoramas en cuanto se refiere al bienestar general de la población, ya que en promedio tiene un mejor desempeño en cuanto a: ingresos, creación de plazas de empleo, nivel de educación, calidad medioambiental y relaciones sociales entre sus diversas culturas.

“En Estados Unidos, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de 51 147 USD al año, cifra mucho mayor que el promedio de la OCDE de 30 490 USD al año, donde alrededor del 67% de las personas de 15 a 64 años en Estados Unidos tienen un empleo remunerado”. (OECD, 2020)

Factores tecnológicos

- Situación actual (Auge y crecimiento tecnológico)

En Estados Unidos, según el blog IMT. *“Los ingresos por ventas minoristas para la industria de la tecnología alcanzarán los \$461 mil millones de dólares en los Estados Unidos, según un nuevo informe de la Consumer Technology Association (CTA). Gary Shapiro, presidente y director ejecutivo de CTA, indicó que la pandemia ha presionado el botón de avance rápido en la adopción de tecnología, desde nuestros hogares, nuestro trabajo hasta nuestros consultorios médicos”*. (IMT, 2021)

Las tecnologías que actualmente tienen mayor crecimiento son:

- Servicios de software y transmisión
- Audio y video
- Productos inteligentes para negocios y el hogar
- Salud conectada (autocontrol de síntomas)
- Transportes eléctricos (autos y bicicletas)

Este factor significa de un punto positivo en el desarrollo del negocio, debido a la alta accesibilidad de nuevas tecnologías para la ejecución del proyecto, herramientas que generarán eficiencia y optimización de tiempos y recursos dentro de la empresa.

Factores legales

- Aspectos generales

En cuanto al contrato de negocios:

“En el Observaciones generales: Debe definir de forma precisa las obligaciones del vendedor y los métodos del control de calidad; leyes aplicables: Artículo 1 (Provisiones Generales), Artículo 2 (Ventas) del Código Comercial Uniforme y Artículo 9 (Transacciones aseguradas); Incoterms recomendados: Escoja un incoterm, FOB (libre a bordo, puerto de carga convenido) o CIF (coste, seguro y flete). Evite EXW (en fábrica,

lugar convenido) si no desea tener que preocuparse por el transporte”. (Banco Santander, 2019). Por otro lado *“El idioma del contrato: inglés; Otras leyes nacionales utilizables en los contratos: Ley estadounidense: nivel estatal”.* (SabMartinez, 2015)

En cuanto a la fiscalidad de negocios:

“Una corporación organizada y creada en Estados Unidos bajo la ley del país, o bajo la ley de cualquier estado, es considerado en cierto medida una corporación local, incluso en el caso en que no realice negocios o no detenga ninguna propiedad en Estados Unidos. Para la ley de Estados Unidos, un lugar fijo de negocios es considerado como un establecimiento permanente en el país. El número de pagos de impuestos por año es del 10.6%, las tasas de impuestos sobre las ventas y el uso varían de un estado a otro y generalmente oscilan entre 2,9% y 7,25% a nivel estatal.” (Banco Santander, 2019).

Factores ecológicos o ambientales

- Políticas medioambientales e incentivos a la reducción de contaminación:

En Estados Unidos existe la Agencia de Protección Ambiental (EPA) aquella que *“protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental”* (USA GOV , 2022)

Es importante tener en cuenta que, la agencia tiene un departamento exclusivo para supervisión sobre la información nacional sobre pesticidas, elemento relacionado con el comercio de flores, ya que, al ser un producto de origen natural, al momento de la llegada al país de destino debe pasar por una previa revisión en Aduana en conjunto con la revisión

de Agricultura para verificar que cuenta con una fumigación adecuada y que no contiene índice de pesticidas excesivos o la presencia de posibles plagas.

En cuanto a la utilización de nuevas tecnologías ambientales, “la nueva tendencia hace parte de un proyecto del Gobierno mediante el cual se incentiva la producción ecológica como la eficiencia energética, a fin de utilizar fuentes menos contaminantes, al tiempo que se economizan recursos como el agua.” (Portafolio , 2013)

3.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter

“A la hora de realizar una formulación estratégica se hace necesario conocer el entorno que afecta a la empresa, porque se considera como un sistema abierto influenciado por una serie de factores externos que determinan la competitividad del sector”. (Hoyos, 2018)

Su principal objetivo es el analizar el nivel de competitividad de la organización, aquella que determinará la rentabilidad del sector donde se encuentra o se pretende entrar (sector potencial), dando como resultado un panorama más amplio si el sector objetivo resulta atractivo para esta, es decir, si se decide asumir o no el riesgo de acceder a este mercado.

3.2.1. La Competencia florícola y la rivalidad de los competidores

Tal como se muestra en el cuadro de benchmarking sobre la comparación de empresas líderes mayoristas, se puede apreciar una alta competencia en las rosas dentro del mercado de Nueva York, basado específicamente en la estrategia de determinación de precio, servicio logístico y formas de suministro de producto. Todas la empresas comercializadoras de rosas, independientemente del país de origen de su producto, se ven obligadas a cambiar de precio constantemente, ya sea al producto en general o en conjunto con sus servicios complementarios, esto por efectos macroeconómicos presenciados a nivel mundial, donde se incluyen principalmente

los efectos de la inflación, aquella que afecta a los precios de los productos y servicios directos e indirectos necesarios para la comercialización de la rosa hasta el mercado objetivo.

En este punto, la rivalidad entre los competidores directos de nuestra empresa tiene su base en los siguientes elementos:

- Diferenciación de servicio brindado. – Sus servicios se centran en brindar información sobre sus productos, en este caso, sus variedades de rosas con las características esenciales (medida, color y precio); el canal de contacto físico y digital, además de los servicios personalizados por cliente después de la compra. Sin embargo, no todas las empresas analizadas en el benchmarking cumplen con todos estos elementos, tal es el ejemplo de Associated Cut Flowers y Empire Cut Flowers, ya que carecen de envíos a domicilio y catálogo de producto sin especificación de precio, además carecen de canales digitales para obtener el feedback necesario de sus clientes para implementar mejoras en sus procesos. Cabe destacar que la única empresa que cumple con todos estos elementos es Global Roses.

Siguiendo con estos datos, se determina que la Empresa Beubelle Roses ec contará con un servicio pre y postventa completo, desde el inicio del proceso de compra (pedido de rosas y documentación) hasta la entrega del producto, solicitando de manera constante una revisión completa del producto suministrado (feedback) y ofreciendo servicio de asistencia post venta.

- Gestión logística. – Elemento indispensable en la gestión operativa de todo mayorista. Con respecto a la logística que presentan las empresas analizadas, comprende desde entregas el mismo días hasta entregas con un tiempo de espera de 48 h, sin embargo, no todas cuentan con este servicio directo hasta sus

clientes, ya que prefieren realizar tanto la entrega como la negociación del producto de forma presencial.

En cuanto a la manipulación del producto, este debe contar con un transporte de cadena de frío, mismo que cuenta como un servicio de las agencias de carga, específicamente a una temperatura base de -4 C, con esto, es de conocimiento que cada empresa cuenta con un cuarto frío propio, por lo cual la calidad del producto se mantiene, lo que permite que el producto sea entregado con calidad de embalaje y empaquetado. Es importante resaltar que cada empresa cuenta con un proceso de embalaje y manipulación distinto, están las que prefieren elaborar sus propios empaquetados con su marca o que prefieren entregar el producto con el empaque e imagen del proveedor (finca productora).

Por la experiencia obtenida con los clientes, se ha llegado a la conclusión de que estos prefieren verificar el origen de su producto, es decir, tener conocimiento de qué proveedor es que proviene la rosa en este caso, ya que pueden evaluar mejor la calidad de proveedores existentes en el mercado ecuatoriano y así elegir el origen de su producto según sus requerimientos.

- Suministro de producto. – La forma en cómo se suministra el producto también es esencial al momento de lograr la captación de clientes potenciales, ya que incluye el detalle de cómo se entrega el producto real al destinatario. Es el valor del proveedor que se juega en este apartado, donde se incluye los tiempos de despacho de la mercadería desde el país de origen, en este caso Ecuador, los tiempos y costos de la agencia de carga de transporte, el método de pago preferido para el suministro, así como su frecuencia, entre otros. En general, engloba los puntos anteriormente mencionados.

Se ha determinado que el transporte del producto, en este caso la rosa, debe ser de máximo 10 días, con la debida manipulación, esto para que llegue con la calidad correspondiente y pueda ser entregada al cliente sin inconvenientes. De tal forma, el cliente prefiere realizar sus pagos de forma frecuente (semanal, quincenal y mensual), de manera que la forma de pago se realice de la manera más cómoda posible, además de que buscan un servicio puerta a puerta, es decir, que el producto sea entregado donde se pactó el convenio

En el análisis del benchmarking se puede verificar que solo una de las tres empresas comparadas cumple con estos requerimientos, a excepción de los pagos frecuentes, ya que los desembolsos de dinero solo se realizan en efectivo o por medio de pagos digitales directos antes de recibir el producto. De este análisis podemos destacar que la empresa XYZ tendrá todos los servicios de suministro de producto anteriormente mencionados, ya que los precios del producto incluyen los costos de servicios y demás inversiones en la transacción comercial.

3.2.2. Amenaza de entrada de competidores potenciales

“La llegada de empresas rivales a un determinado sector, que pueden procedes de otros sectores o del mismo sector, pero de diferentes países, representan una amenaza. Esta amenaza se puede considerar superior en aquellos sectores que presentan una tasa de crecimiento de mercado alta y en los que las empresas ya existentes poseen altas tasas de rentabilidad. Esta depende de dos factores: barreras de entrada y reacción de las organizaciones que ya se encuentran en el sector”. (Hoyos, 2018)

Entre las principales amenazas que presentamos con respecto a la entrada de nuevos competidores potenciales se encuentran:

- Plantaciones exportadoras directas
- Importadores/Mayoristas de otros países o el mismo

A este factor se debe agregar los factores que son parte de la capacidad de entrada de estos competidores a un determinado mercado objetivo, donde se mencionan principalmente las barreras de entrada. De forma general, estos competidores podrían acceder si se presentara la menor cantidad posible de barreras de entrada en Nueva York.

Con respecto a las economías de escala, los competidores deben contar con un poder de acceso con grandes dimensiones de producción, lo que reduciría los costes, y consigo, la presión de la competencia. Por el contrario, acceder con bajas cantidades de producción significaría de una desventaja. Entonces, en el caso de aquellos comercializadores (importadores o mayoristas), tendrían que acceder al mercado con gran cantidad de producto disponible para poder tener una amplia oferta de producto, incluso para reducir costos de transporte, ya que la mayoría de agencias de carga cuentan con un mínimo de espacio y costo en USD otorgado para cumplir con el despacho de la mercadería hacia el país de destino.

La diferenciación de producto se basa de forma específica en la calidad de origen del producto, donde la rosa ecuatoriana. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2021), la rosa ecuatoriana es considerada como la más cotizada, hermosa, variada y duradera, aquellas características que han posicionado al Ecuador sea uno de los líderes exportadores de rosas, debido a la calidad de sus zonas climáticas ideales para su cultivo y cosecha. Estos factores abarcarían la diferenciación del producto por sobre las rosas que tiene su origen en otros países competidores, como Colombia y Países Bajos.

Los costes de cambio se refieren “*al coste que implica para el comprador el pasar de una competidor a otro*”. (Hoyos, 2018). En este punto, los precios potenciales que se deberán establecer en el modelo de negocios debe ser igual o inferior al de la competencia, recalcando que el producto por su origen podría ser un poco más costoso, sin embargo, si es alto el coste, el cliente podría tener una reacción negativa, por lo tanto, la empresa se verá obligada a desarrollar una optimización en sus costos para que este decida dar su preferencia a nuestra empresa, es decir, que realice el cambio de proveedor.

Sin embargo, los canales de distribución se refieren a que la organización debe asegurar que el producto llegue hasta su cliente sin haber presentado ningún problema. En este punto se hace importante que cada competidor pueda asegurar sus canales de distribución para que puedan procesar sus productos de forma eficiente, aunque puedan suponer de un coste adicional.

Para esto la empresa tiene previsto establecer relaciones comerciales estratégicas con aquellos miembros que forman parte de la cadena de distribución, tales como: las fincas productoras y agencias consolidadoras de carga internacional y nacional.

Por último, la política de gobierno del país destino, en este caso Estados Unidos, podría representar una barrera que puede tanto limitar como cerrar el acceso hacia el mercado objetivo o sector, esto a través del requerimiento de licencias, permisos, técnicas de control, entre otros. Según el US Customs and Border Protection (2021), en su apartado de Importaciones, Permisos/Licencias, establece que “Como importador, debe asegurarse de que su mercancía cumpla con los requisitos de otras agencias” en este caso Agricultura para las rosas al ser un producto natural, y obtener las licencias y permisos de parte de ellos, donde se incluye principalmente los certificados fitosanitarios, ya que este puede confirmar que se ha aplicado métodos de fumigación al cargamento a importar y que también ha sido inspeccionado antes de

salir del país de exportador, donde se demuestra que las rosas están libres de plagas y enfermedades relevantes. Normalmente estos certificados se encargan de emitirlo la agencia de carga de transporte previamente contratada para el envío internacional.

3.2.3. Productos sustitutos y sus posibles amenazas

“Se entiendo como productos sustitutos como aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades de los clientes, que el producto o servicio que está ofreciendo el sector”. (Hoyos, 2018). Estos productos sustitutos suelen amenazar el mercado por su mejoramiento de precios a diferencia de la oferta de otros competidores.

En la actualidad, la rosa no cuenta con productos sustitutos, ya que, al ser un producto natural no hay un producto nuevo que pueda igualar su composición y características. Por lo tanto, existe una amenaza potencial de productos sustitutos.

3.2.4. La importancia de la negociación con los clientes

Según Michael Porter, *“este considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad y servicios”.* (Bello, 2022)

Para este apartado se ha determinado el segmento objetivo que son las tiendas minoristas de rosas naturales y supermercados, aquellos que están enfocados principalmente en obtener un producto de calidad y a buen precio, determinado por las condiciones de mercado. Para obtener una relación comercial sólida con estos se hace importante el uso de:

- Compra de cantidades grandes en base a órdenes fijas, por lo cual se mantendrá un precio fijo sin que afecte la variabilidad de costes con frecuencia diaria.

- El proporcionar valor añadido al producto ofreciendo un servicio de calidad, desde la realización del pedido, hasta la entrega del producto, en conjunto con los servicios post venta correspondientes.
- Poner a disposición del cliente la información necesaria sobre sus productos adquiridos, es decir, sus precios y características.

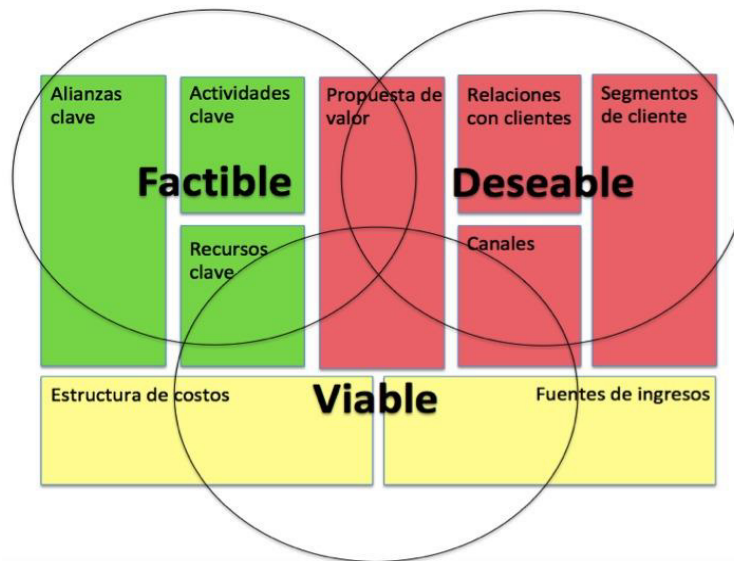
3.2.5. El poder negociador de los proveedores

“Esta fuerza se da cuando la demanda es mucho más elevada que la oferta, donde al existir un número elevado de materias primas, los proveedores podrán incrementar el precio del producto final”. (Bello, 2022). El análisis de este tipo de competitividad nos permitirá saber cuánta influencia pueden los proveedores ejercer sobre los producto, con lo cual se pueden establecer estrategias para mejorar las condiciones de estos en base a la negociación, donde entra en análisis su potencial de control e incremento de precios.

En el caso de adquisición de la rosa ecuatoriana con respecto a los proveedores se presenta lo siguiente:

- La diversificación de proveedores. Un solo productor o proveedor no cuenta con todas las variedades de rosas solicitadas por el cliente, lo que al mismo tiempo disminuye el riesgo de incumplir con un pedido para el cliente internacional. El mismo caso se plantea para las agencias proveedoras del servicio de transporte, por la optimización en costos por tarifas ofrecidas, cálculos de cubicaje, almacenaje y servicios de entrega en el país destino.
- Órdenes fijas. Al igual que en el poder de negociación con el cliente, las órdenes fijas con los proveedores son importantes para el control de precios ante la volatilidad que presenta

Figura 9 Modelo Canvas



- La rosa como producto, influenciado por el incremento de factores externos como la inflación del combustible e impuestos de importación. Además, permite tener una mejor relación comercial, ya que se los pagos se manejan a crédito directo, condiciones que el mismo proveedor se encarga de establecer, lo que permitirá tener mayor retorno de pagos de sus productos suministrados.

4. Validación de factibilidad- viabilidad- deseabilidad

Aplicación para la validación la comercializadora “nombre de empresa” dentro del mercado de New York

- Para evaluar el factor de factibilidad - viabilidad y deseabilidad se hace necesario la aplicación de la innovación, algo que es posible aplicar en todos los modelos de negocio, indistintamente en el giro de la empresa. En el caso de “ecuaroses.inc”, al tener el enfoque de ser un importador mayorista de rosas ecuatorianas, el producto y servicio en conjunto deben ser considerados innovadores de tal forma que generen un retorno. Es decir, debe

lograr un balance de tres aspectos fundamentales que son: la deseabilidad del cliente, la factibilidad técnica y tecnológica y viabilidad del modelo de negocio, aquellos que pueden ser verificados a través de un modelo de negocio CANVAS.

(Trujillo, 2020)

Análisis efectuado a la comercializadora de rosas “ecuaroses.inc”

Deseabilidad

La problemática que se ha detectado en el mercado es la trazabilidad del producto hasta que llegue al cliente final, así como la constante variabilidad de los costos. Debido a esto, muchos consumidores han visto la necesidad de establecer relaciones estratégicas con proveedores que les permita garantizar el stock del producto en cualquier fecha del año. Esto ha derivado en el enfoque de la comercializadora “Ecuaroses.inc”, en implantar procesos logísticos eficientes, generando que los consumidores no tengan dificultades a la hora de obtener la variedad de rosa que requieran, además de implementar procesos seguros, facilidades de pago y variabilidad del producto deseable para los usuario

Para un mejor análisis de la deseabilidad del cliente se ha realizado un análisis de los siguientes elementos del canvas

- Propuesta de valor. - La comercializadora “Ecuaroses inc.” genera procesos eficientes y seguros en el transporte de las rosas a las bodegas de los clientes o en el punto acordado. Al tener una relación próxima con nuestros proveedores de rosas en el Ecuador, nos permite presentar una gran variedad de rosas de gran calidad en un solo lugar. La aplicación de herramientas digitales nos ha permitido tener una relación más cercana con nuestros clientes, brindando una experiencia integral en el proceso de compra, actualización de

catálogo, promociones y asistencia en tiempo real a los pedidos en ejecución o por ejecutar (trazabilidad de la compra)

- Segmento de mercado. -
 - Tiendas minoristas de rosas naturales y supermercados
 - Mercado global.
 - Empresas organizadora de eventos
 - Otras tiendas mayoristas
- Relaciones con los clientes. - La fuerza de ventas se encargará de proporcionar programas de fidelización del cliente, a través de servicios post venta, además de brindar una experiencia personalizada en cada etapa del proceso de compra mediante los diferentes canales de comunicación activos.
- Canales.-
 - Página web
 - Instagram
 - Whatsapp
 - LinkedIn
 - Facebook
 - Tienda física
 - Línea telefónica
 - correo electrónico

Factibilidad

Las rosas ecuatorianas tienen un gran potencial de ventas debido a su calidad y durabilidad, los procesos de venta desde que sale de las fincas de los proveedores hasta llegar al cliente final, se desarrollan mediante un proceso logístico, donde intervienen diferentes agentes que permitan cumplir con todos estos procesos de forma eficiente y eficaz. La comercializadora “Beubelle Roses ec”, en su proceso de penetración de mercado ha analizado los factores pertinentes, que permitan que la operación y funcionamiento de la organización sea el correcto. Dentro de este apartado se analizaron los siguientes factores del modelo de negocio canvas:

- Actividades clave: “Ecuaroses inc” y su gestión del supply chain, de forma que permita satisfacer la demanda en los tiempos establecidos, implementando recursos en actividades claves que están enfocadas en la gestión logística, los procesos de venta, suministro de producto y el desarrollo e investigación en simplificación de procesos aduaneros y un plan de internacionalización que permite competir en el mercado de New york.
- Recursos clave: Los recursos claves de la empresa se describen como los siguientes:
 - Capital propio
 - Capital apalancado por un tercero (entidad financiera)
 - Recursos humanos
 - Know How empresarial basado en la experiencia y conocimiento del mercado
 - Tienda física (espacio y localización del modelo de negocio)
 - Recursos tecnológicos para la agilidad de gestión de procesos internos
- Socios claves:
 - Proveedores (fincas productoras exportadoras de rosas)
 - Agencias de carga de transporte nacional e internacional

- Agente aduanero
- Network of sellers (red de mayoristas)
- Entidades financieras para modalidades de pago
- Proveedores de soporte técnico ldigital

Viabilidad

Para el desarrollo del negocio se analizó el precio de la rosa en el mercado ecuatoriano, los términos de negociación aptos para desarrollar un margen de utilidad, las diferentes tarifas de las agencias de carga y el análisis de los gastos operativos para el desarrollo eficiente del negocio. Esto ha permitido generar estrategias que nos permitan obtener márgenes de utilidad positiva, es importante la eficiencia en la optimización de costos para la penetración en el mercado de las rosas en NYC. A partir de esto, se menciona la siguiente estructura de fuentes de ingreso y costos.

Tabla 9 Estructura de fuente de ingresos y costos

COSTOS	INGRESOS
Costo sistemas tecnológicos	Venta de productos (rosa)
Costo variable de productos y servicios (costo de venta, fletes)	Servicios logísticos
Costos fijos (servicios básicos, arrendamiento, administrativos, sueldos y operacionales)	Facilidades de pagos digitales (tarjetas de crédito y paypal)

Costos financieros (tasas de Interés e impuestos)	Comisiones por ventas y suministro de productos a otros mayoristas
Costos indirectos (suministros de oficina, honorarios, depreciación, mantenimiento de las TIC's, capacitación, seguridad y auxiliares, sueldos, supervisores y seguros)	Publicidad páginas web y ventas por redes sociales

Elaborado por: El autor

4.1. Mercado objetivo (Embudo de mercado)

Atraer

Beubelle Roses ec en su proceso de atracción de clientela ha optado por una modelo de promoción basado en las redes sociales, buscando los potenciales consumidores que puedan estar interesados por el producto ofertado.

Contacto con directo con los potenciales clientes, enviando muestras gratuitas, descripción de los procesos de envío

Publicidad por correo electrónico y WhatsApp ofreciendo diferentes promociones acorde a la temporada.

Interesar

Carta de presentación de la empresa, campañas de marketing por canales digitales con información detallada sobre la variedad de productos y servicios ofertados.

Compartir la propuesta de valor con el mercado objetivo para posicionar la marca dentro de las preferencias del consumidor.

Generar deseos de compra

Beubelle Roses ec con el fin de aumentar su clientela ha optado por una estrategia de promociones de ventas y suscripciones gratis a nuestra página digital web, como motivo de que el target puedan realizar su primera compra a través de ofertas especiales para que puedan tener su primera experiencia de servicio y compra.

Fidelizar

Brindar un proceso completo de venta, solucionando los problemas logísticos y tiempo de entrega que el cliente demanda. Además de presentar diferentes variedades de rosas que la competencia no puede ofrecer.

Otro proceso de fidelización está en la entrega de regalos, muestras gratis o pequeños suvenires relacionado con el giro de negocio. De acuerdo a los montos y frecuencia de compra, también se ha establecido un plan de fidelización en el cual, una vez alcanzada una cierta cantidad de pedidos, se pueda acceder a procesos de descuento y beneficios especiales.

Formar embajadores de marca

Beubelle Roses ec en su posicionamiento en el mercado estadounidense, ha tenido la iniciativa de considerar las opiniones de sus clientes de la calidad del servicio y los productos recibidos, razón por la cual, habilitó en su portal web, una sección de opiniones, donde los consumidores colocan su retroalimentación, indicando su grado de satisfacción con la marca. Adicional el impulso que tenido las redes sociales a nivel mundial, ha permitido que Beubelle Roses ec, junto a sus clientes, promocionen los beneficios que han recibido por parte de la marca,

buscando generar un vínculo con la marca, para posicionarse en las preferencias del consumidor y obtener más cuota de mercado mediante la difusión del servicio prestado en redes sociales.

4.2. Validación de prototipo

Beubelle Rosese Ec. Dentro de su validación del prototipo de la página web, también está conformado por el “kit de tratamiento”, que está enfocado a la terapia para las personas con trastorno del espectro autista (TEA), que independientemente de las personas tiene diversos grados de deterioro funcional. Esto se individualiza a través de la edad y las diferentes necesidades específicas de cada individuo. No obstante, el prototipo se validó a través de una terapia conductiva-sensorial, con las rosas. El objetivo del Target presentado son los niños en edades tempranas entre 5 a 10 años, pero con el objetivo de que la terapia pueda ser más “generalizada” por las diferentes personas con TEA. (Weissman, 2020) Para la validación de la terapia se enfocó en los siguientes objetivos:

- Mejorar en la calidad de vida que pueda estar sujeta el niño y sus familiares
- Que el niño con TEA pueda trabajar en su independencia
- Mejorar su funcionamiento Conductual – Sensorial.

El TEA al ser una condición que puede ser particular en cada niño, las investigaciones han encontrado diferentes tratamientos conductuales y educativos, que permiten mejorar en los síntomas del TEA, esto depende bastante del grado de deterioro en la función social y conductual del espectro autista (Weissman, 2020). Con esta problemática presentada, la terapia utilizada con las rosas de Beubelle Rosese Ec está basada a través del método TEACCH (método de enseñanza estructurada).

El método TEACCH permite a los niños obtener un tratamiento con beneficio en la función cognitiva, motora, comunicación, socialización y educación, es por eso, que Beubelle Roses Ec y la terapia de rosas combina los modelos integradores e integrales de la metodología TEACHH.

- Modelos Integradores: Se trabaja el enfoque de desarrollo, comportamiento, la atención conjunta y la comunicación
- Modelos Integrales: Se encargan en brindar programas colaborativos o individualizados que permitan abordar el los problemas de comunicación social y a fomentar una guía de cambio en los comportamientos que detienen al niño aumentar su independencia y competencias sociales (Weissman, 2020) (Apoyos red, 2021)

De esta manera Beubelle Roses Ec. Ha elaborado diferentes ejercicios terapéuticos que trabaje los aspectos sociales, cognitivos, comunicativas, conductuales que son basados en el desarrollo de interacciones sociales. Dentro de las terapias se ha enfocado en:

- Enseñanza receptiva: asociada al desarrollo de un lenguaje expresivo y mejora en la calidad de la comunicación social
- Terapia ambiental: enfocada en desarrollar habilidades cognitivas, juego, aprendizaje y habilidad para comunicarse.
- Terapia conductual: se trabaja en dominios específicos tales como lo cognitivo, el lenguaje, la socialización, vocabulario, aprendizaje, etc. Esto significa que el niño dentro de estas terapias no va estar como un único participante, es decir, se involucran otros niños con TEA, sus padres de familia y terapeutas.

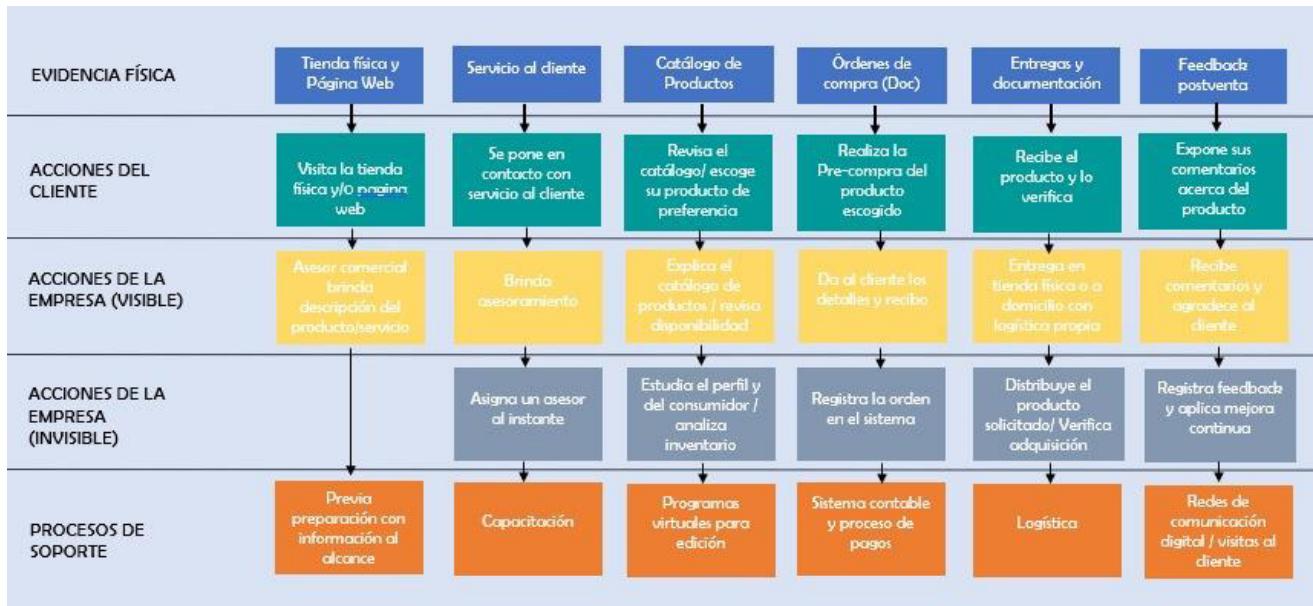
La validación ha obtenido resultados negativos, ya que, las terapias no han cumplido con los aspectos generales para que la terapia sea efectiva, y el trabajo permanentemente de su componente conductual, enseñanza estructurada, el desarrollo de relaciones, no cumplen en su totalidad el objetivo de mejorar los síntomas y sus habilidades de socialización, disminuyendo comportamientos de índole negativo, además de promover una rutina académica que permita al niño adaptarse a la sociedad.

Como comercializadora de los kits, cada kit tiene que ser segmentado por la condición de la persona, por lo que, es un trabajo muy extenso y particular en cada caso, ya que cada individuo tiene un tratamiento diferente. (Fotos de terapia)

Para lograr obtener un feedback y poder mejorar las terapias se ha utilizado un empathy map en este caso con la madre de familia del niño que hizo la terapia, con el fin de validar nuestros puntos buenos como los puntos que podemos mejorar desde el punto de vista de nuestro segmento de mercado.

Para la comercialización de rosas. Marta García Ibanez cita “*Service Blueprint es un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes servicios y componentes de un negocio, personas, lugares, objetos y procesos , que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente*” (García, 2021) . Para la validación del prototipo se utilizó la herramienta Blueprint, para visualizar todos los puntos que la comercializadora tiene contacto directo o indirecto con el cliente, los procesos estructurados de la organización y los servicios ofertados para la correcta operación de la misma. Presentado en la siguiente figura

Figura 10 Figura BluePrint Beubelle Roses Ec



Elaborado por: El autor

5. Mejora del prototipo

Consideramos que la comercializadora de rosas tiene un gran potencial de exportación, ya que, la validación hemos obtenido resultados positivos con la interacción de la página web, y con la explicación del servicio completo que se da para el abastecimiento de rosas de nuestro segmento de mercado. De tal forma que al comprador le atrae mucho la idea de poder ver la trazabilidad de su pedido en tiempo real, además de no tener que preocuparse de la logística, ya que, el servicio integra hasta la entrega de las bodegas.

Dentro del feedback recibido por el cliente, nos centramos en entender sus necesidades y las experiencias que han tenido con otras comercializadoras, es importante recalcar que la problemática que más los afecta son los tiempos establecidos de entrega y Beubelle Roses está enfocando su estrategia de diferenciación en la logística.

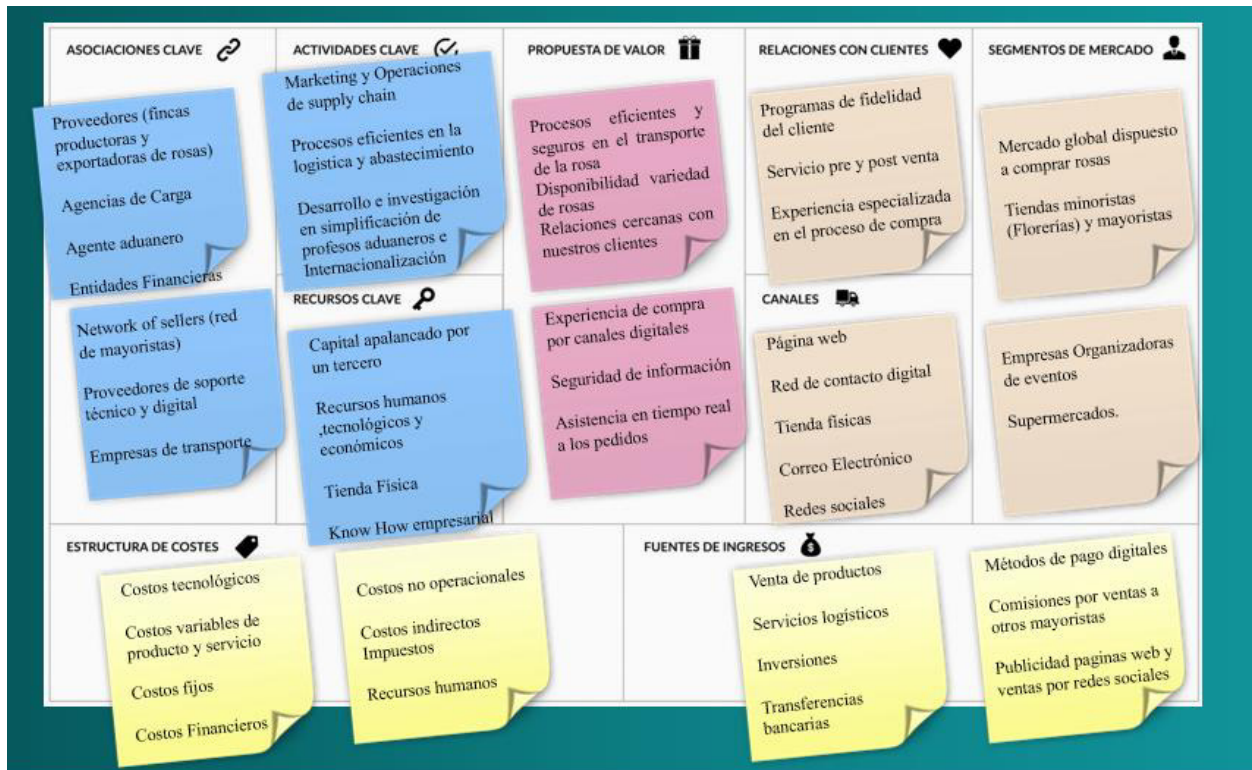
Capítulo III

6. CANVAS

Rosgaby Medina (2020) en el portal branch cita lo siguiente *“El Lienzo Lean Canvas es una representación gráfica que sirve para el desarrollo estratégico de un modelo de negocio. Se divide en 9 módulos y es usado, comúnmente, como una plantilla para plasmar los elementos básicos de cualquier idea de negocio”*. (Medina, 2020).

En relación al concepto mencionado anteriormente, Beubelle Roses ec ha desarrollado su modelo de negocios a través del lienzo Lean Canvas, especificando sus elementos y actividades clave, para el impulso de su propuesta de valor en la línea de la comercialización de las rosas ecuatorianas en el New York. Presentado en la siguiente figura:

Figura 11 Modelo Canvas Ecuaroses Inc.

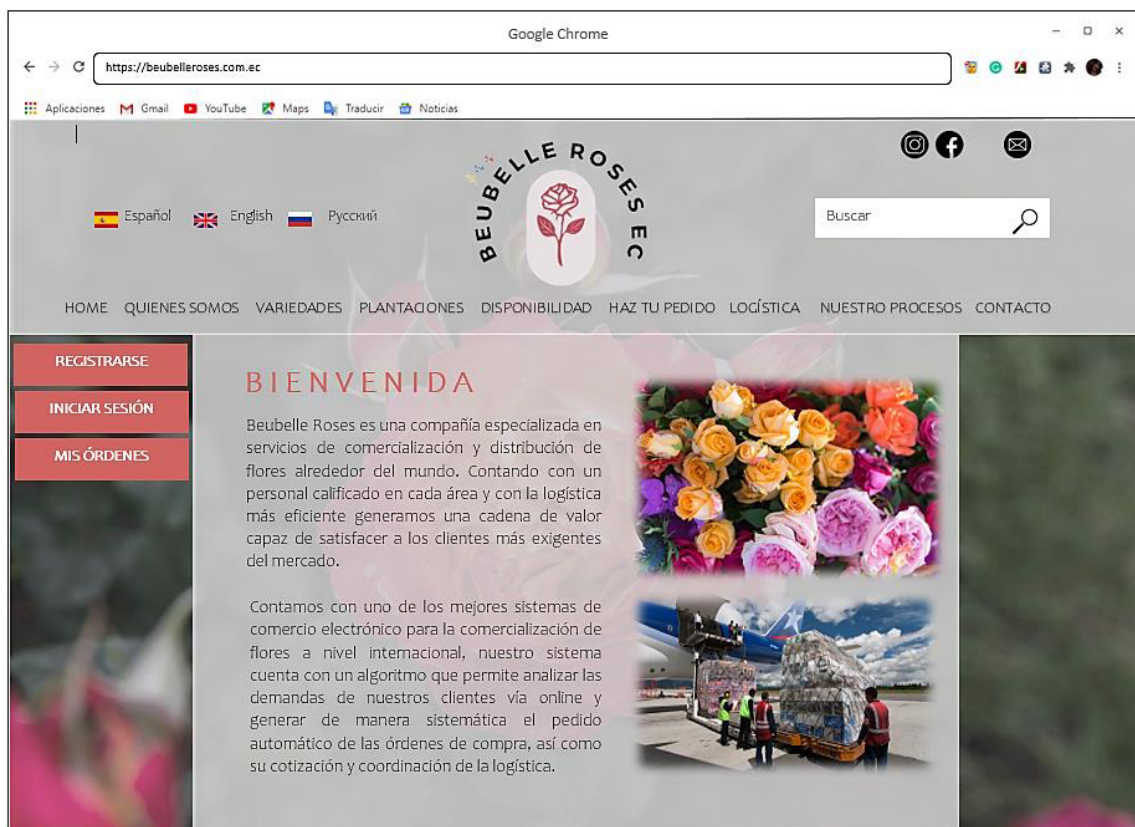


Elaborado por: El autor

7. PMV

Dentro del lienzo trabajado se diseñó una página que permita al cliente seleccionar entre tres tipos de idiomas diferentes. Al ser en la ciudad de New York, la gran variedad demográfica presente en este sector pueda escoger el idioma de su preferencia

Figura 12 Página web de inicio



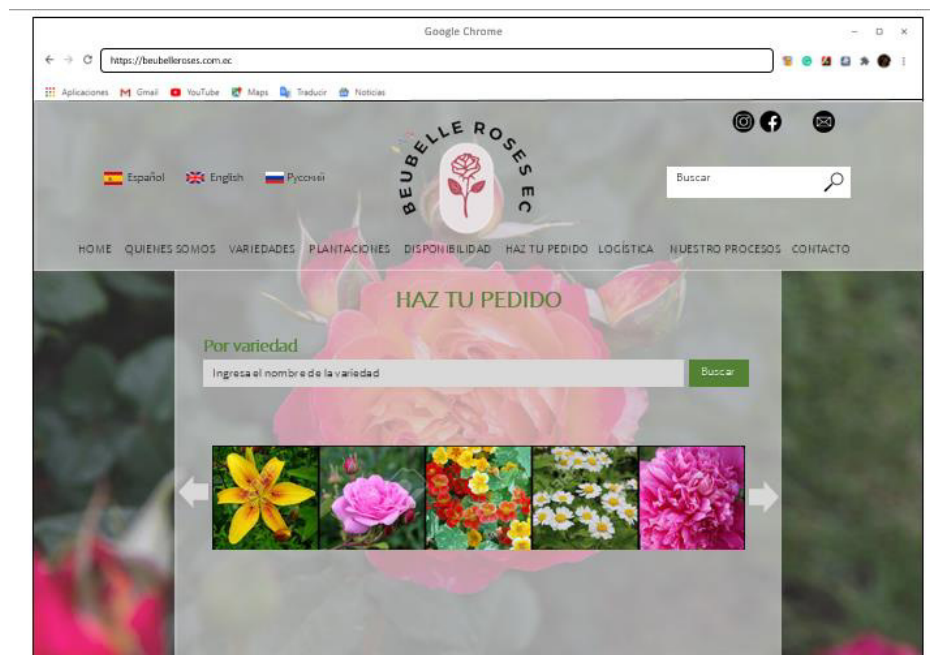
Elaborado por: Los autores

7.1 PMV COMERCIAL

Eserp Business fundada en España dentro de su página web comenta *“El producto mínimo viable es un prototipo del producto o servicio que quieres lanzar, con unas funciones mínimas que te permitan presentarlo a tus clientes potenciales y comprobar su interés por el mismo”* (ESERP BUSINESS & LAW SCHOOL, 2022)

Dentro de este contexto BeuBelle Roses EC ha presentado un modelo de página web con funciones mínimas que el cliente pueda interactuar y manejar el proceso de compra de las rosas. De esta manera nos ha permitido como organización buscar los puntos débiles y fuertes de nuestra página web y como esta puede ser potencializada para cumplir los estándares de calidad de nuestros clientes.

Figura 13 *Página web PMV Comercial*



Elaborado por: El autor

7.2. Prototipo

En la página oficial de emprender a conciencia dice *“Un prototipo es una representación aparente pero concreta de parte o la totalidad de una idea de negocio o sobre un producto o servicio. Un prototipo es una “fachada”, un servicio de cartón/piedra, una simulación”*. (Blanco, 2021). Considerando este y los puntos anteriores, sabemos que el prototipo es un pmv, pero un producto mínimo viable no siempre va hacer un prototipo. Ya que si bien un PMV se enfatiza en buscar la viabilidad de la propuesta de valor, el prototipo por otra parte busca responder la pregunta de si es viable producir o construir el producto o servicio a ofertarse.

En el caso de nuestra comercializadora, logramos construir una página de e-commerce que permite responder y solucionar las preguntas de nuestro mercado objetivo. Ha de más de ofertar servicios adicionales que nos permita buscar la equivalencia entre una empresa rentable y que busca ofertar un servicio con valor agregado y beneficio social.

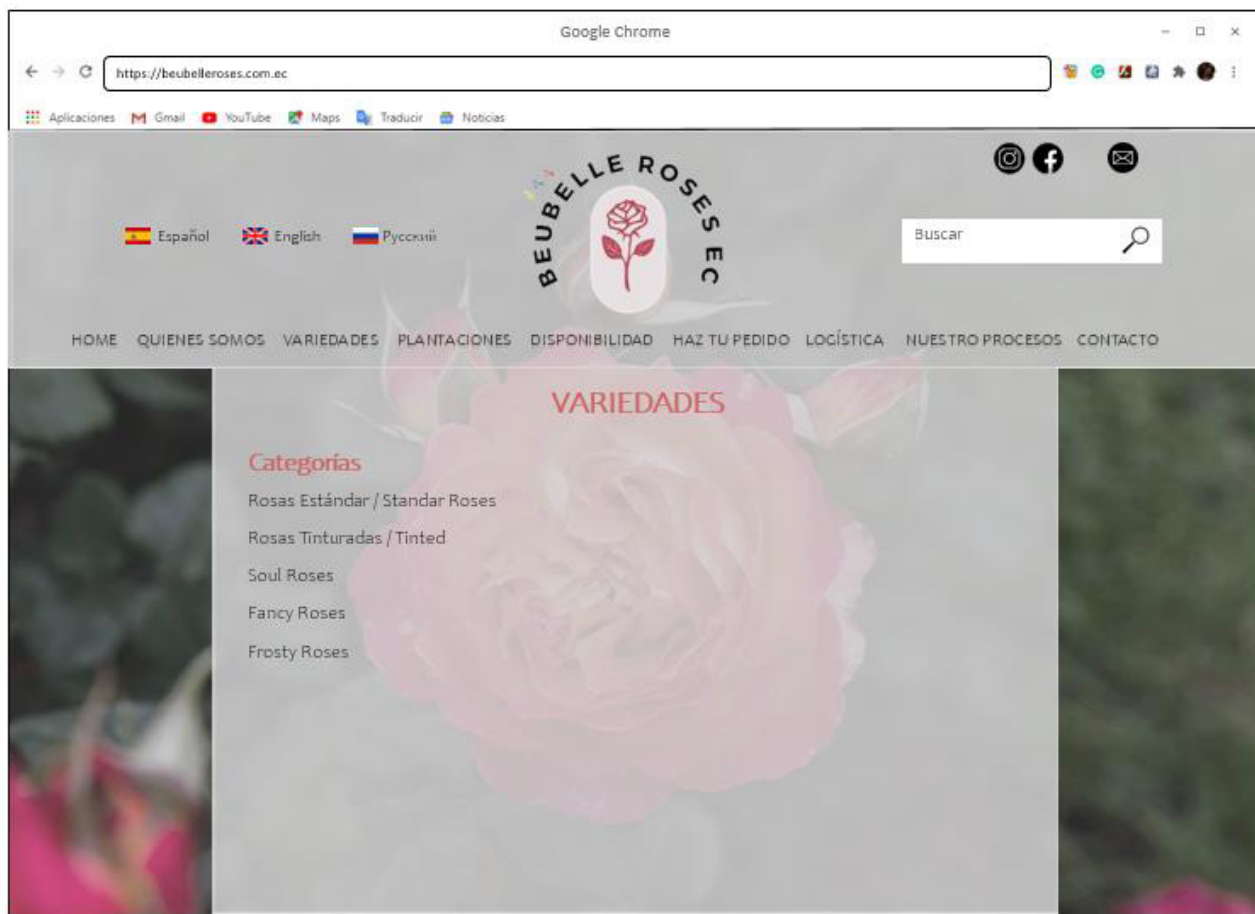
A continuación se encontrará el prototipo diseñado por Beubelle Rosese EC.

Figura 14 Página inicio



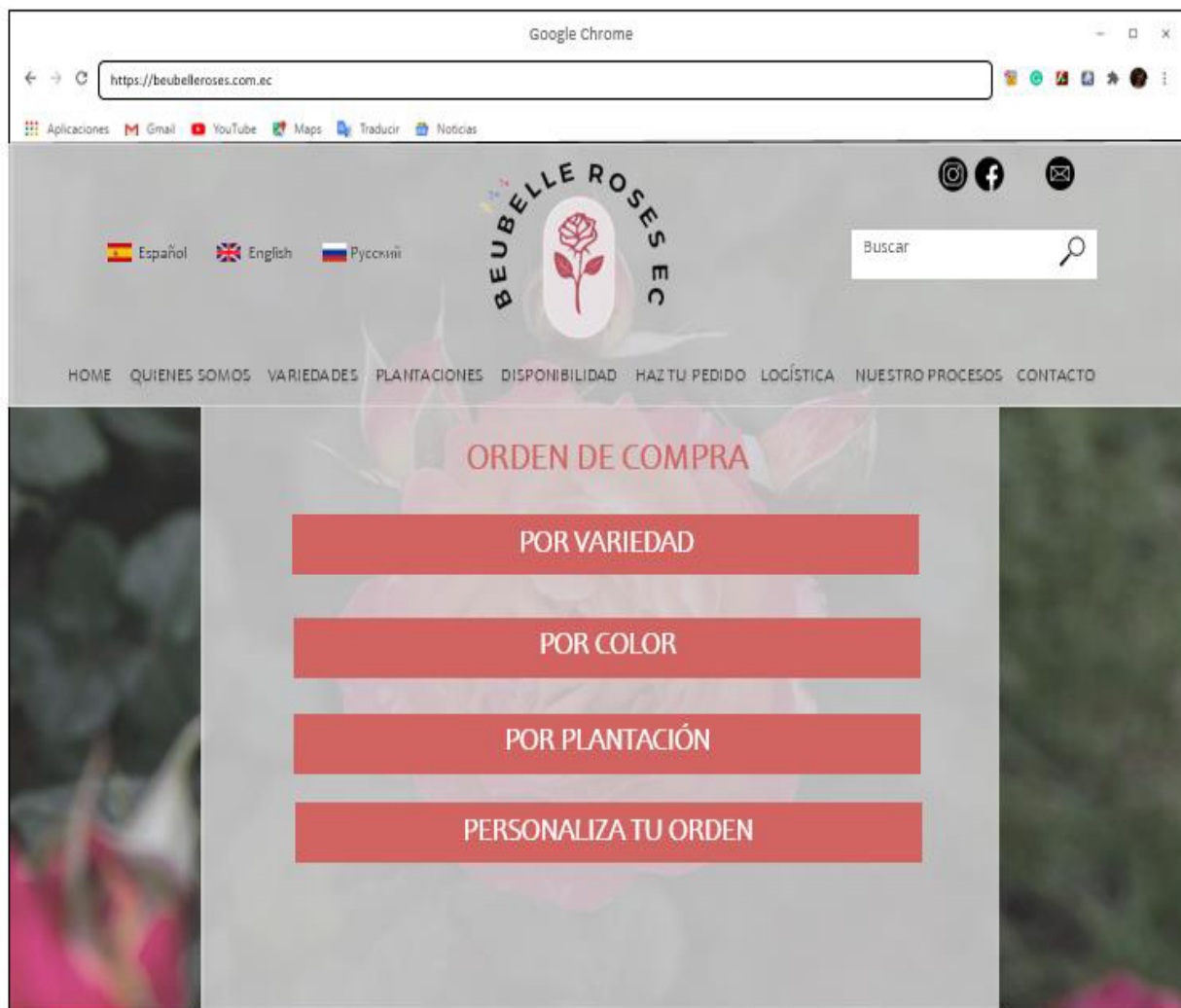
Elaborado por: El autor

Figura 15 Categorías de rosas



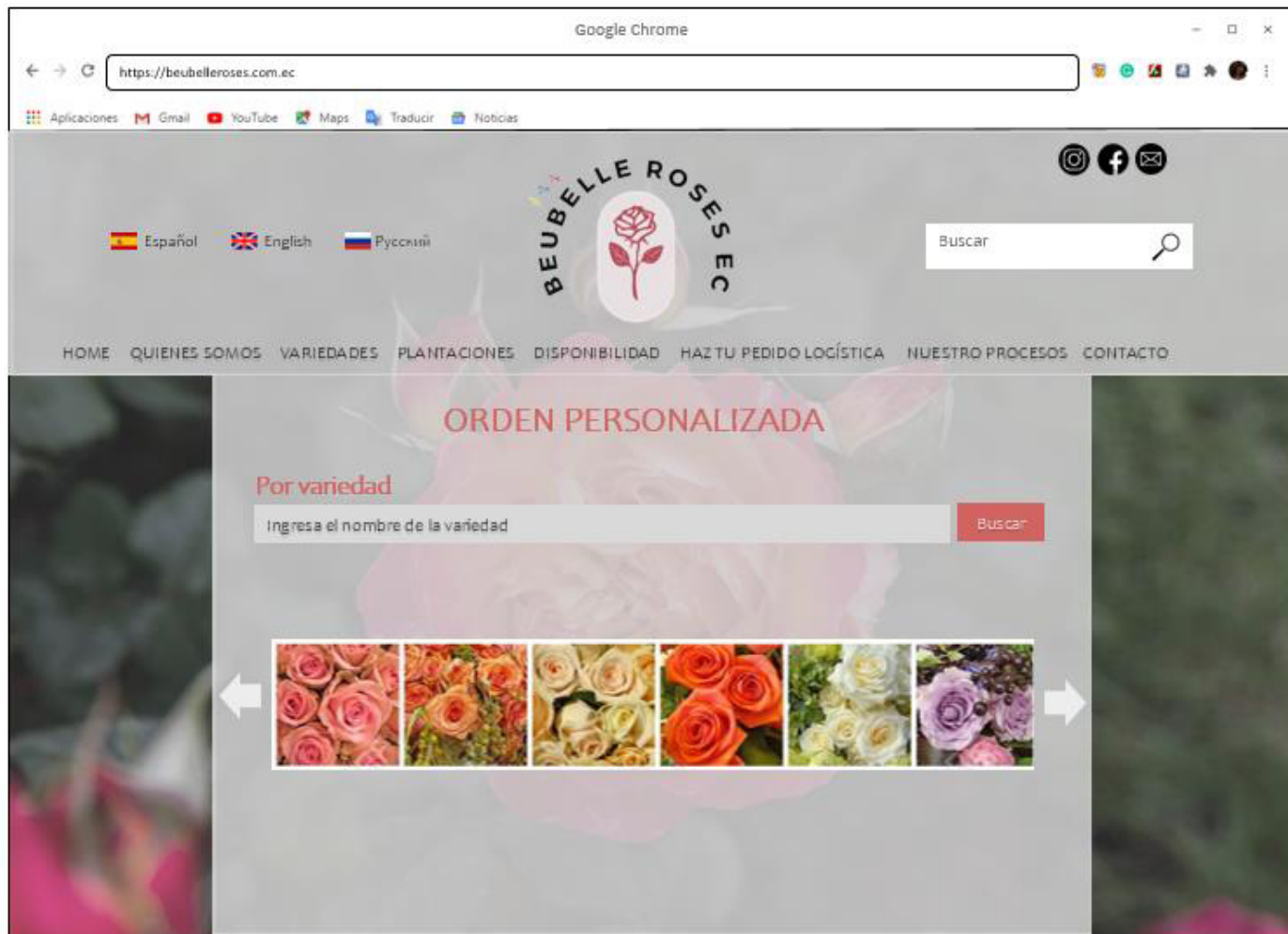
Elaborado por: El autor

Figura 16 Orden de compra página web



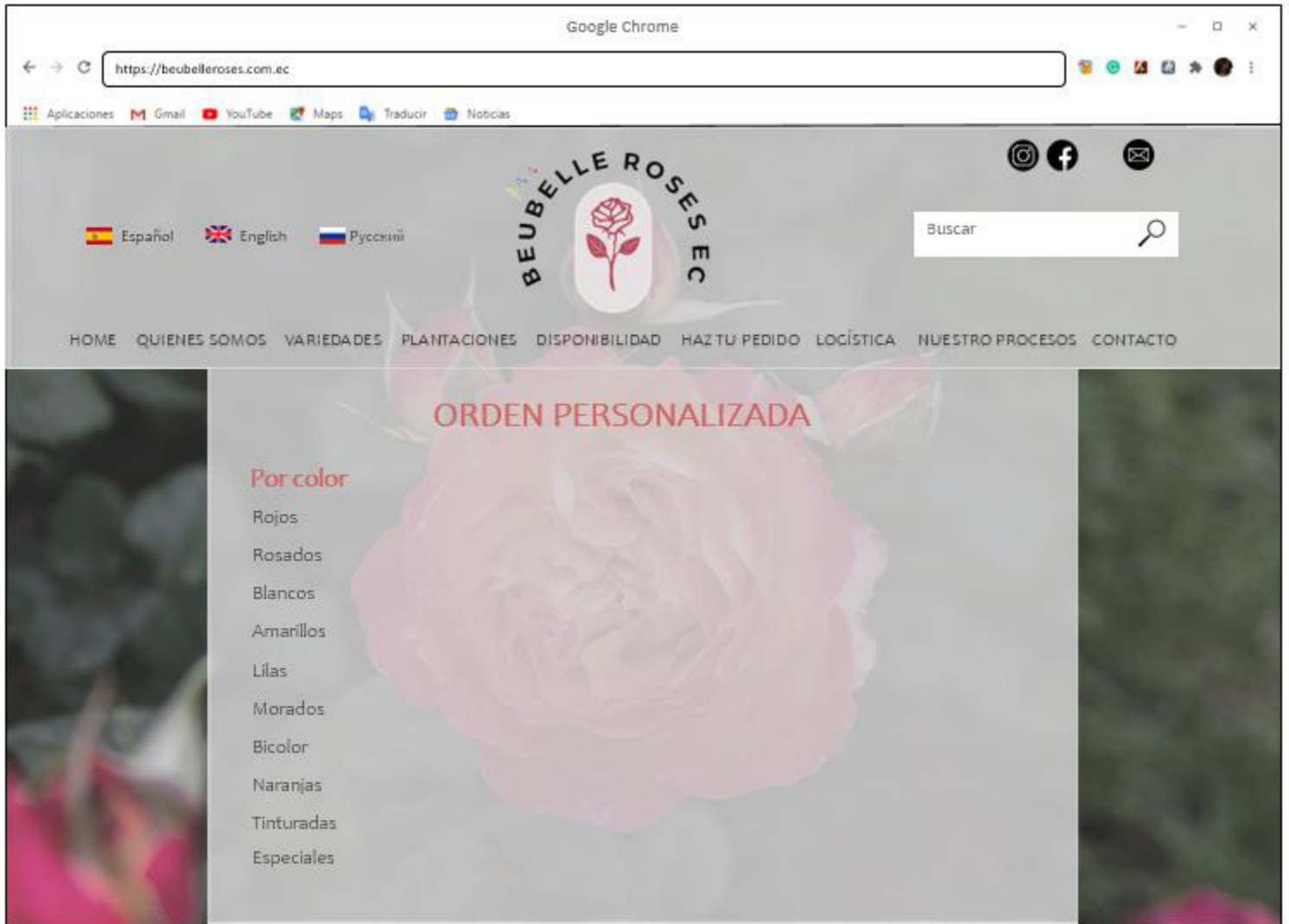
Elaborado por: El autor

Figura 17 Orden personalizada página web



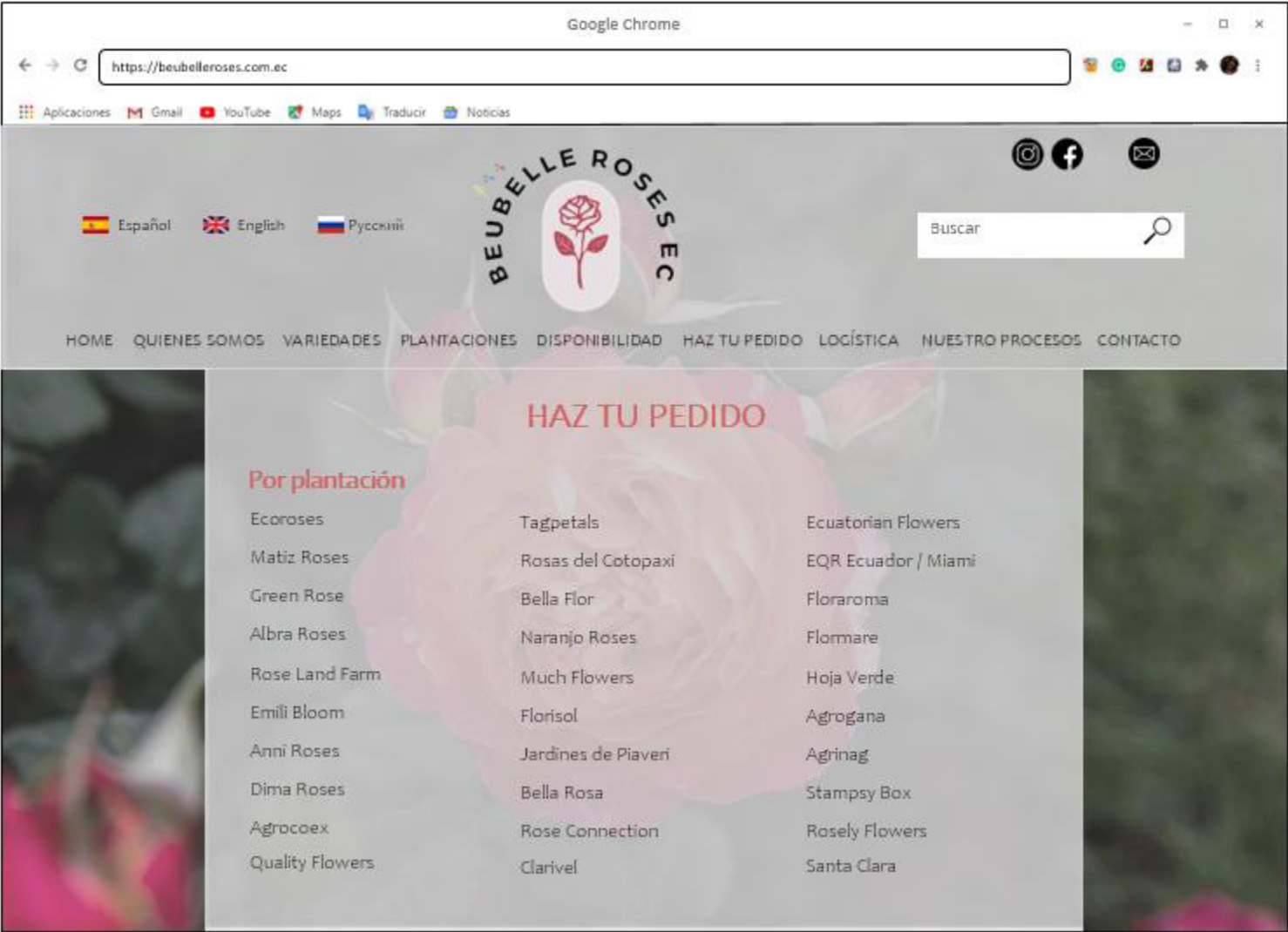
Elaborado por: El autor

Figura 18 Detalle de orden personalizada de página web



Elaborado por: El autor

Figura 19 Selección de cada plantación que se vincula a la comercializadora



Elaborado por: El autor

Figura 20 Ventana de confirmación de orden y precio a pagar

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://beubelleroses.com.ec>. The page features the Beubelle Roses logo, social media icons, and a search bar. The main content area is titled "HAZ TU PEDIDO" and "Confirmación de orden". It displays a summary of the order with the following table:

Detalle:			
Variedad	Cantidad	Precio U.	Monto
Freedom	1500	0.55	825.00
Brighton	2000	0.60	1200.00
Vendela	750	0.48	360.00
TOTAL	4250	0.543	2385.00

Below the table, there is a "Transporte:" section with the following items:

Value Cargo	\$637.50
H & K	\$238.00
TOTAL	\$9260.50

Two red buttons are visible: "Deseo una factura a mi nombre" and "Aceptar y continuar con el pago".

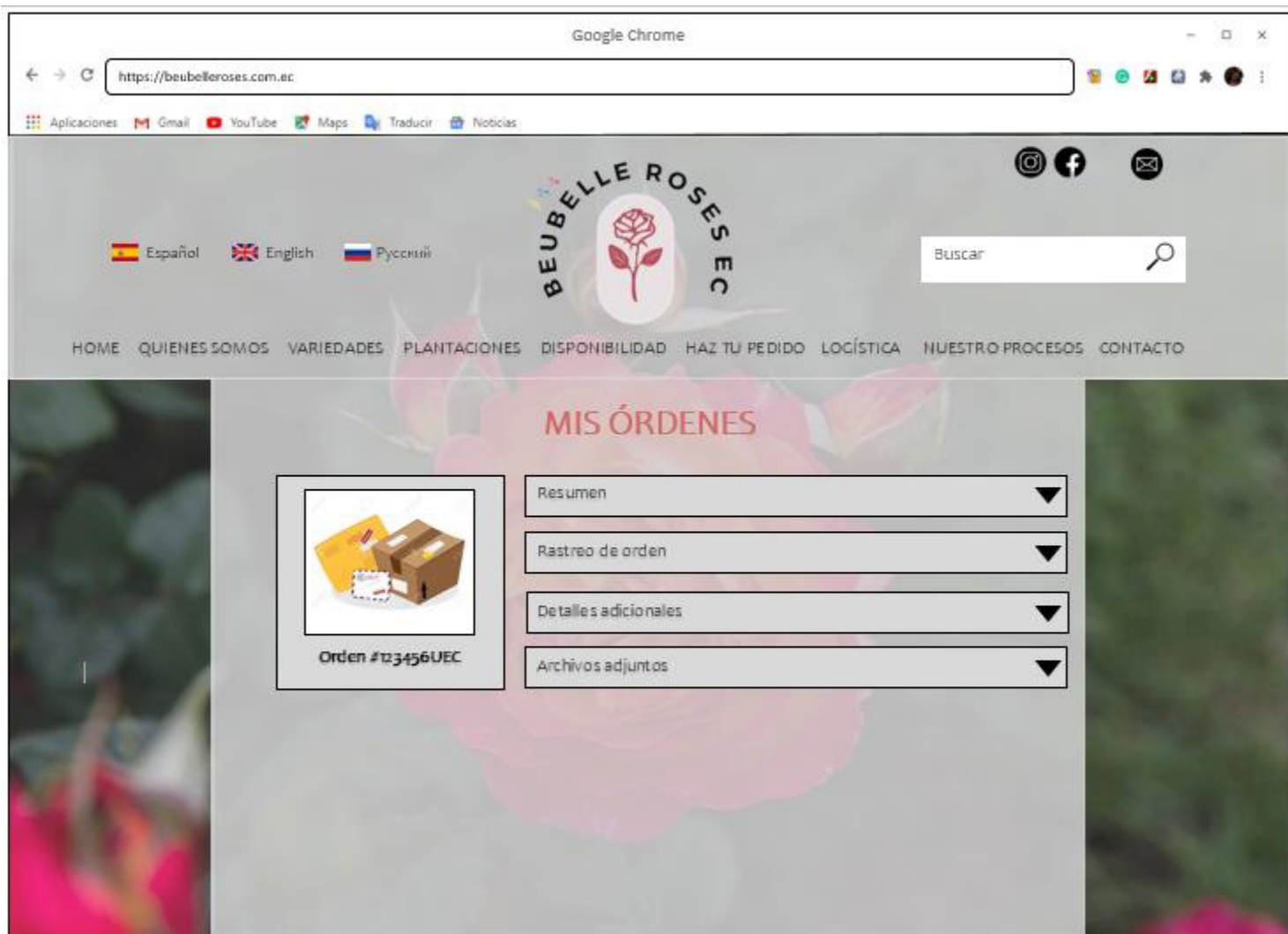
Elaborado por: El autor

Figura 21 Método de pago

The image shows a screenshot of a web browser displaying the payment page for Beubelle Roses. The browser's address bar shows the URL <https://beubelleroses.com.ec>. The website header includes the company logo, social media icons for Instagram, Facebook, and Email, and a search bar with the text "Buscar". Below the header is a navigation menu with links: HOME, QUIENES SOMOS, VARIEDADES, PLANTACIONES, DISPONIBILIDAD, HAZ TU PEDIDO, LOGÍSTICA, NUESTRO PROCESOS, and CONTACTO. The main content area is titled "HAZ TU PEDIDO" and "Confirmación de pago". It prompts the user to "Ingresa tu tarjeta de crédito o débito" and "Cambia tu forma de pago". The form includes input fields for "Nombre en la tarjeta", "Número de tarjeta", "Fecha de caducidad", "CVC", and "Contraseña de seguridad". To the right of the form are three red buttons labeled "Cheque", "Transferencia", and "Paypal". At the bottom of the form, there is a "WE ACCEPT" logo featuring logos for VISA, American Express, DISCOVER, and MasterCard.

Elaborado por: El autor

Figura 22 Resumen Final de la compra realizada



Elaborado por: El autor

Figura 23 Datos del cliente para el proceso de envío

The image shows a web browser window displaying the registration page of Beubelle Rosas. The browser's address bar shows the URL <https://beubellerosas.com.ec>. The website header includes the company logo, social media icons for Instagram, Facebook, and Email, and language selection options for Spanish, English, and Russian. A search bar is also present. The main navigation menu lists: HOME, QUIENES SOMOS, VARIETADES, PLANTACIONES, DISPONIBILIDAD, HAZ TU PEDIDO, LOGÍSTICA, NUESTRO PROCESOS, and CONTACTO. The central content area features a large pink rose background with the heading "REGISTRARSE" in red. Below this, there is a registration form with the following fields: "Nombre de la empresa" (one text input), "Dirección" (one text input), "Teléfono" (one text input), "Correo electrónico" (one text input), "País" (one text input), "Nombre de Contacto" (one text input), "Título" (one text input), "Tipo de negocio" (one text input), and "Referencias" (two text inputs). At the bottom of the form, there are two buttons: "Subir archivo referencial" (highlighted in red) and "Examinar".

Elaborado por: El autor

7.3. Presupuesto

Cantidad	Detalle	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Contratación diseñador gráfico	\$260.00	\$260.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1	Afiliación a intermediario para cobro con tarjeta de crédito	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00
1	Afiliación a intermediario para sistema de rastreo	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00
1	Contratación google drive para almacenamiento en la nube	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
1	Contratación dominio google workspace	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
1	Contratación para creación de página web	\$1,100.00	\$1,100.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
1	Pago hosting (administración de página)	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00
1	Web y redes sociales (google)	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
1	Sistema para seguimiento de tareas y pedidos	\$280.00	\$280.00	\$280.00	\$280.00	\$280.00	\$280.00
1	Mantenimiento anual del sitio web	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00
TOTAL		\$4,100.00	\$4,100.00	\$2,740.00	\$2,740.00	\$2,740.00	\$2,740.00

Elaborado por: El Autor

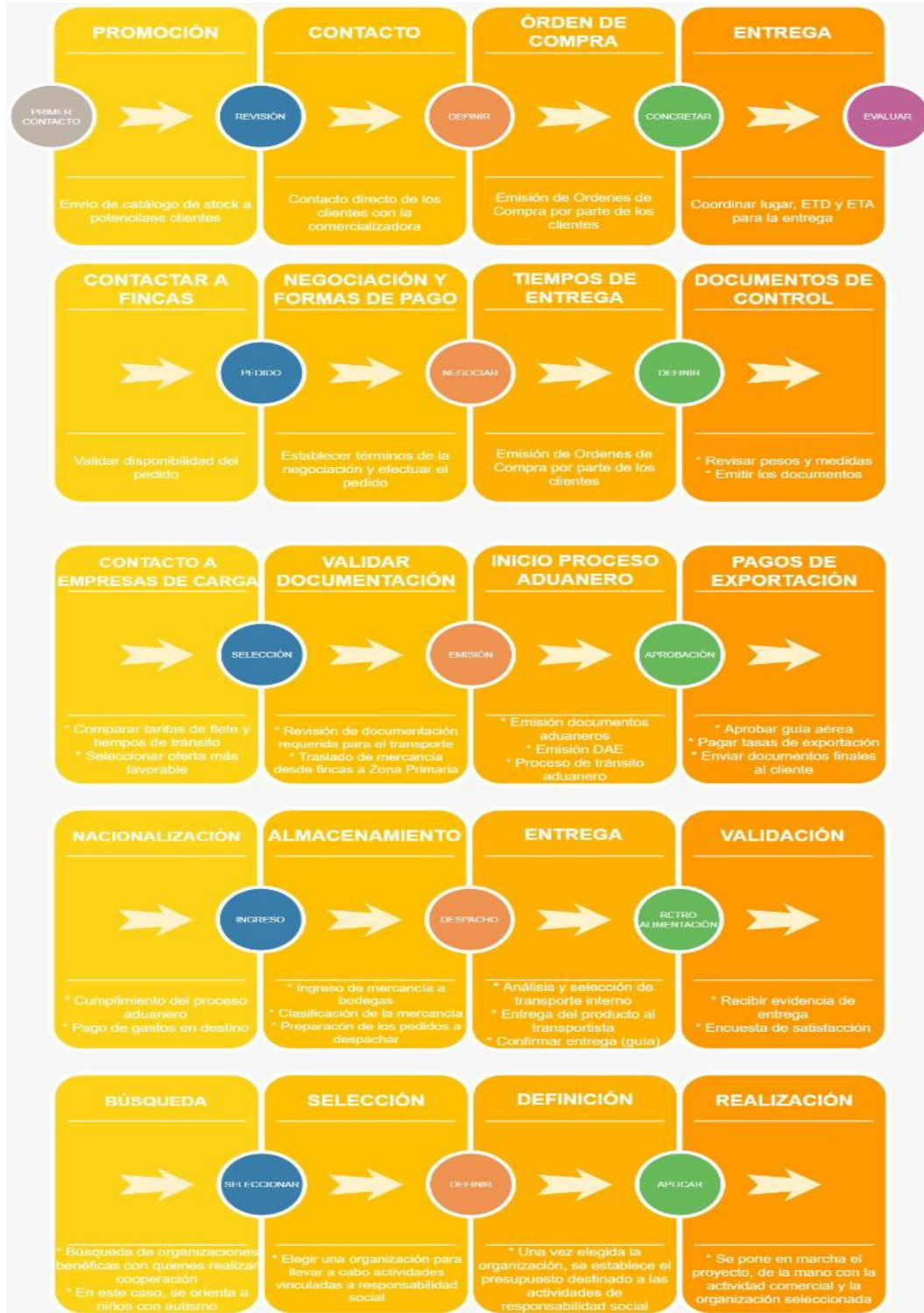
Capítulo IV

8. Procesos

Beubelle Roses ec, dentro de su proceso operativo a establecido en un despliegue de trabajo desde la promoción con el segmento de mercado, hasta la llegada de la rosa, al punto pactado, considerando toda la operatividad que influye en la comercialización

8.1 Mapa de procesos

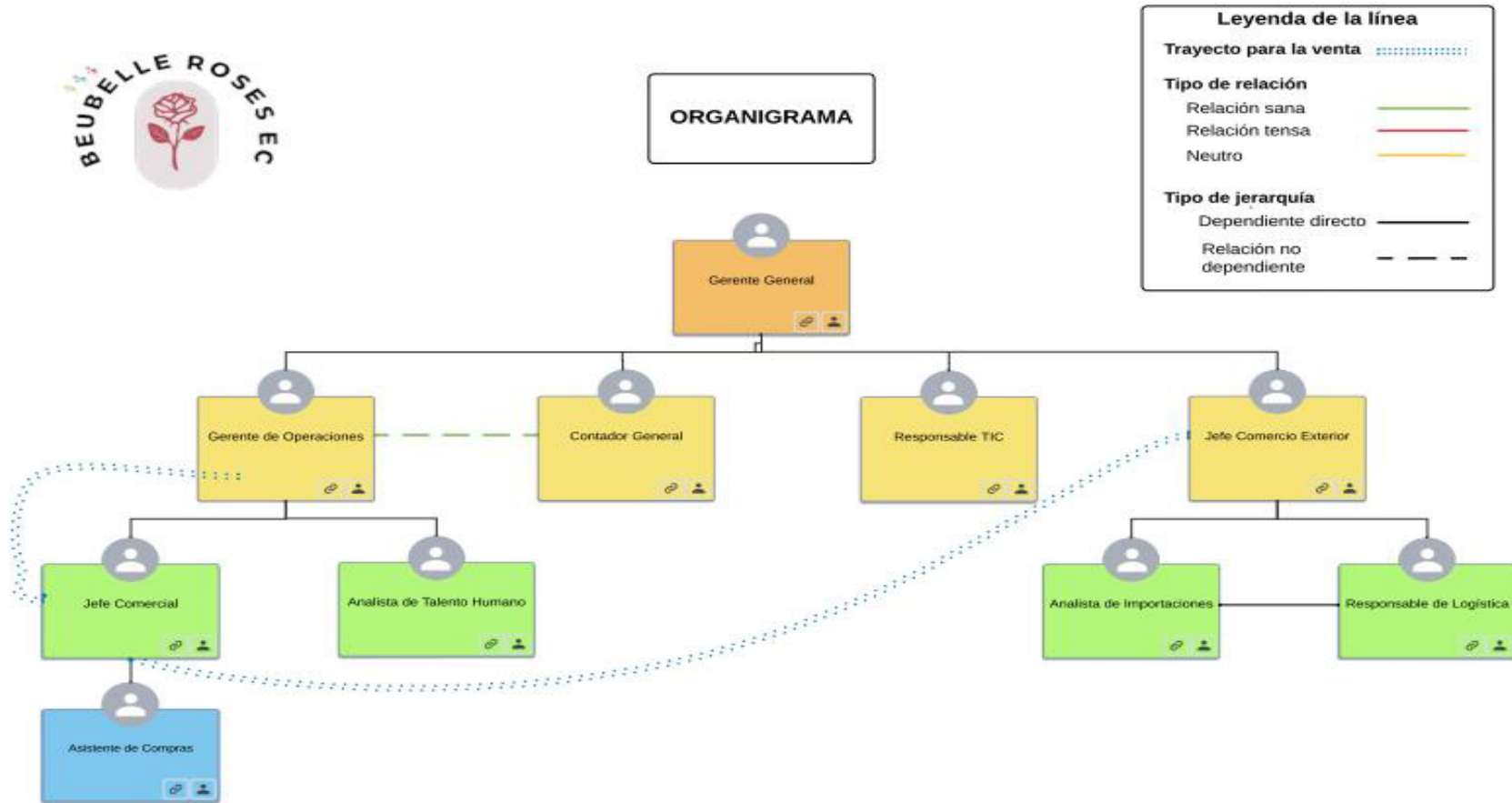
Figura 24 despliegue de procesos



Elaborado por: El autor

8.2 Diseño Organizacional

Figura 25 Organigrama Beubelle Roses EC



Elaborado por: El autor

8.3. Estados Financieros

8.3.1 Inversiones

8.3.1.1 Inversiones fijas

Equipos de computación

Descripción	Cantidad	Precio U	Total
Computadoras Hp	3	\$800.00	\$2,400.00
Impresoras	2	\$250.00	\$500.00
TOTAL	5	\$1,050.00	\$2,900.00

Elaborado por: El Autor

Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Precio U	Total
Sillas oficina	3	\$90.00	\$270.00
Sillas clientes	6	\$65.00	\$390.00
Archivadores	3	\$100.00	\$300.00
Escritorios	3	\$120.00	\$360.00
TOTAL	15	\$375.00	\$1,320.00

Elaborado por: El Autor

Equipos de oficina

Descripción	Cantidad	Precio U	Total
Teléfono inalámbrico	3	\$35.00	\$105.00
Celulares	3	\$600.00	\$1,800.00
Calculadora	4	\$18.00	\$72.00
Cafetera	1	\$30.00	\$30.00
TOTAL	11	\$683.00	\$2,007.00

Elaborado por: El Autor

8.3.1.2 Inversiones diferidas

Activo diferido

Descripción	Cantidad	Precio U	Total
Gastos de constitución	1	\$14,000.00	\$14,000.00
TOTAL	1	\$14,000.00	\$14,000.00

Elaborado por: El Autor

8.3.1.3 Capital de trabajo

Capital de trabajo

Descripción	Valor
Costo de ventas	\$581,126.40
Gastos sueldos	\$186,240.00
Gastos suministros	\$2,160.00
Gasto servicios básicos	\$4,920.00
Gasto arriendo	\$30,000.00
Gasto promoción y publicidad	\$6,000.00
Gastos de servicios de terceros	\$10,800.00
TOTAL	\$821,246.40
Días de año	360
No Días desfase	90
Capital de trabajo requerido	\$205,311.60

Elaborado por: El Autor

Inversión Inicial

Inversión	Valor	Porcentaje
Activo fijo	\$6,227.00	3%
Activo diferido	\$14,000.00	6%
Capital de trabajo	\$205,311.60	91%
TOTAL	\$225,538.60	100%

Elaborado por: El Autor

8.3.2 Ingresos y Egresos

8.3.2.1 Ingresos

Ingresos

Descripción	Precio U	Ventas (tallos)			Ventas USD		
		Semanal	Mensual	Anual	Semanal	Mensual	Anual
Tallo rosa	0.95	21,000	84,000	1,008,000	\$19,950.00	\$79,800.00	\$957,600.00
TOTAL		21,000	84,000	1,008,000	\$19,950.00	\$79,800.00	\$957,600.00

Elaborado por: El Autor

Proyección de las ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades (tallos)	1,008,000	1,038,240	1,069,387	1,101,469	1,134,513
PVP (tallos)	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
TOTAL	\$957,600.00	\$986,328.00	\$1,015,917.84	\$1,046,395.38	\$1,077,787.24

Elaborado por: El Autor

8.3.2.2 Gastos y costos

8.3.2.2.1 Gastos

Gasto sueldos proyectados

Cargo	Valor/Hora	Horas/días	Horas/semana	Comisiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente	\$17.00	8	40	\$100.00	\$37,440.00	\$38,563.20	\$39,720.10	\$40,911.70	\$42,139.05
Vendedor	\$25.00	8	40	\$150.00	\$55,200.00	\$56,856.00	\$58,561.68	\$60,318.53	\$62,128.09
Gerente	\$40.00	8	40	\$350.00	\$93,600.00	\$96,408.00	\$99,300.24	\$102,279.25	\$105,347.62
TOTAL					\$186,240.00	\$191,827.20	\$197,582.02	\$203,509.48	\$209,614.76

Elaborado por: El Autor

Gasto suministros

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Suministros de oficina	\$60.00	\$720.00
Suministros de computación	\$80.00	\$960.00
Suministros de aseo	\$40.00	\$480.00
TOTAL	\$180.00	\$2,160.00

Elaborado por: El Autor

Gastos de servicios básicos

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Luz eléctrica	\$150.00	\$1,800.00
Agua potable	\$50.00	\$600.00
Telefonía fija	\$50.00	\$600.00
Plan celular	\$85.00	\$1,020.00
Internet	\$75.00	\$900.00
TOTAL	\$410.00	\$4,920.00

Elaborado por: El Autor

Gasto arriendo

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Arriendo oficina	\$2,500.00	\$30,000.00
TOTAL	\$2,500.00	\$30,000.00

Elaborado por: El Autor

Gastos promoción y publicidad

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Promoción y publicidad	\$500.00	\$6,000.00
TOTAL	\$500.00	\$6,000.00

Elaborado por: El Autor

Gastos servicios de terceros

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Limpieza y mantenimiento	\$400.00	\$4,800.00
Broker	\$500.00	\$6,000.00
TOTAL	\$900.00	\$10,800.00

Elaborado por: El Autor

Proyección de los gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$186,240.00	\$191,827.20	\$197,582.02	\$203,509.48	\$209,614.76
Gasto suministros	\$2,160.00	\$2,224.80	\$2,291.54	\$2,360.29	\$2,431.10
Gastos servicios básicos	\$4,920.00	\$5,067.60	\$5,219.63	\$5,376.22	\$5,537.50
Gasto arriendo	\$30,000.00	\$30,900.00	\$31,827.00	\$32,781.81	\$33,765.26
Gasto promoción y publicidad	\$6,000.00	\$6,180.00	\$6,365.40	\$6,556.36	\$6,753.05
Gastos servicios de terceros	\$10,800.00	\$11,124.00	\$11,457.72	\$11,801.45	\$12,155.50
Depreciación	\$1,370.73	\$1,370.73	\$1,370.73	\$768.63	\$768.63
TOTAL	\$240,120.00	\$247,323.60	\$254,743.31	\$262,385.61	\$270,257.18

Elaborado por: El Autor

8.3.2.2.2 Costos

Inventario de rosas

Detalle	Unidad	Cantidad			Costo U	Costo		
		Semanal	Mensual	Anual		Semanal	Mensual	Anual
Rosas	Tallo	21,000	84,000	1,008,000	0.35	\$7,350.00	\$29,400.00	\$352,800.00
TOTAL		21,000	84,000	1,008,000		\$7,350.00	\$29,400.00	\$352,800.00

Elaborado por: El Autor

Costo transporte interno

Detalle	Frecuencia	Costo		
		Semanal	Mensual	Anual
Costo transporte interno	Semanal	\$490.00	\$1,960.00	\$23,520.00
TOTAL		\$490.00	\$1,960.00	\$23,520.00

Elaborado por: El Autor

Costo Unitario

Costo rosas	\$352,800.00
Transporte	\$228,326.40
Costo total	\$581,126.40
Tallos	1,008,000
Costo tallos	\$0.58

Elaborado por: El Autor

Proyección de los costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	1,008,000	1,038,240	1,069,387	1,101,469	1,134,513
Costo Unitario	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58
TOTAL	\$581,126.40	\$598,560.19	\$616,517.00	\$635,012.51	\$654,062.88

Elaborado por: El Autor

8.3.3 Balance General

Balance General Inicial			
Activos	Monto	Pasivos	Monto
Activo corriente	\$205,311.60	Pasivo corriente	\$0.00
Capital de trabajo	\$205,311.60		
		Pasivo largo plazo	\$78,938.51
Activos fijos	\$6,227.00	Préstamo	\$78,938.51
Equipos de computación	\$2,900.00		
Muebles y enseres	\$1,320.00		
Equipos de oficina	\$2,007.00		
		Patrimonio	\$146,600.09
		Capital propio	\$146,600.09
Activo diferido	\$14,000.00		
Gasto de constitución	\$14,000.00		
TOTAL ACTIVOS	\$225,538.60	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$225,538.60

Elaborado por: El Autor

8.3.4 Estado de resultados proyectado

Estado de pérdidas y ganancias					
Estado de resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$957,600.00	\$986,328.00	\$1,015,917.84	\$1,046,395.38	\$1,077,787.24
Costo de venta	\$581,126.40	\$598,560.19	\$616,517.00	\$635,012.51	\$654,062.88
Utilidad bruta	\$376,473.60	\$387,767.81	\$399,400.84	\$411,382.87	\$423,724.35
Gasto sueldos	\$186,240.00	\$191,827.20	\$197,582.02	\$203,509.48	\$209,614.76
Gasto suministro	\$2,160.00	\$2,224.80	\$2,291.54	\$2,360.29	\$2,431.10
Gasto servicios básicos	\$4,920.00	\$5,067.60	\$5,219.63	\$5,376.22	\$5,537.50
Gasto arriendo	\$30,000.00	\$30,900.00	\$31,827.00	\$32,781.81	\$33,765.26
Gasto promoción y publicidad	\$6,000.00	\$6,180.00	\$6,365.40	\$6,556.36	\$6,753.05
Gasto servicios de terceros	\$10,800.00	\$11,124.00	\$11,457.72	\$11,801.45	\$12,155.50
Gasto depreciaciones	\$1,370.73	\$1,370.73	\$1,370.73	\$768.63	\$768.63
Gasto intereses	\$6,615.11	\$4,012.45	\$1,409.77	\$0.00	\$0.00
Total gastos	\$248,105.84	\$252,706.78	\$257,523.81	\$263,154.24	\$271,025.81
Utilidad antes de impuestos	\$128,367.76	\$135,061.03	\$141,877.03	\$148,228.63	\$152,698.55
Impuestos (21%)	\$26,957.23	\$28,362.82	\$29,794.18	\$31,128.01	\$32,066.70
Utilidad neta	\$101,410.53	\$106,698.21	\$112,082.86	\$117,100.62	\$120,631.85

Elaborado por: El Autor

8.3.5 Flujo de Caja

Flujo de caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		\$957,600.00	\$986,328.00	\$1,015,917.84	\$1,046,395.38	\$1,077,787.24
TOTAL INGRESOS		\$957,600.00	\$986,328.00	\$1,015,917.84	\$1,046,395.38	\$1,077,787.24
Egresos						
Equipos de computación	\$2,900.00					
Muebles y enseres	\$1,320.00					
Equipos de oficina	\$2,007.00					
Gastos de constitución	\$14,000.00					
Capital de trabajo	\$205,311.60					
Costos		\$581,126.40	\$598,560.19	\$616,517.00	\$635,012.51	\$654,062.88
Gastos financieros		\$6,615.11	\$4,012.45	\$1,409.77		
Gastos administrativos		\$240,120.00	\$247,323.60	\$254,743.31	\$262,385.61	\$270,257.18
Impuesto a la renta		\$26,957.23	\$28,362.82	\$29,794.18	\$31,128.01	\$32,066.70
TOTAL EGRESOS	\$225,538.60	\$854,818.74	\$878,259.06	\$902,464.25	\$928,526.13	\$956,386.75
TOTAL FLUJO DE CAJA	-\$225,538.60	\$102,781.26	\$108,068.94	\$113,453.59	\$117,869.25	\$121,400.48

Elaborado por: El Autor

8.3.6 VAN, TIR Y PRI

8.3.6.1 VAN

VAN

Año	Flujos anuales	Flujos acumulados
Año 0	-\$225,538.60	-\$225,538.60
Año 1	\$102,781.26	-\$122,757.34
Año 2	\$108,068.94	-\$14,688.40
Año 3	\$113,453.59	\$98,765.19
Año 4	\$117,869.25	\$216,634.44
Año 5	\$121,400.48	\$338,034.92

VAN \$181,013.66

Elaborado por: El Autor

8.3.6.2 TIR

TIR

Año	Flujos anuales	Flujos acumulados
Año 0	-\$225,538.60	-\$225,538.60
Año 1	\$102,781.26	-\$122,757.34
Año 2	\$108,068.94	-\$14,688.40
Año 3	\$113,453.59	\$98,765.19
Año 4	\$117,869.25	\$216,634.44
Año 5	\$121,400.48	\$338,034.92

TIR 16%

Elaborado por: El Autor

8.3.6.3 PRI

PRI

Año	Flujos anuales	Flujos acumulados	Tiempo Recuperación
Año 0	-\$225,538.60	-\$225,538.60	
Año 1	\$102,781.26	-\$122,757.34	
Año 2	\$108,068.94	-\$14,688.40	
Año 3	\$113,453.59	\$98,765.19	
Año 4	\$117,869.25	\$216,634.44	
Año 5	\$121,400.48	\$338,034.92	-2.02

2 años
7 días Tiempo de recuperación de la inversión inicial

Elaborado por: El Autor

Capítulo V

9. Plan de Marketing

9.1 ¿Qué es un plan de marketing?

El plan de marketing es un proceso que permite dirigir y coordinar los procesos y la actividad comercial dentro de la organización. Dentro del plan de marketing se destaca mencionar que aprueba trazar una guía para alcanzar los objetivos, estrategias, métricas e información que permita proporcionar al crecimiento de la organización. (Cárdenas, 2021)

Las empresas hacen planes de marketing como una herramienta importante es sus operaciones, ya que, trabaja junto al área de gestión empresarial, y la realización va ir enfocada directamente a sus objetivos y ejercicio de negocio.

Beaubelle Roses ec dentro de la investigación redactada anteriormente ha trabajado las etapas necesarias para la construcción del plan de marketing tales como:

- Diagnóstico de empresa
- Análisis del entorno a través del análisis PESTLA y PORTER
- Análisis competitivo
- Definición de target
- Posicionamiento de mercado
- Establecer objetivos
- KPI's

Ventajas del plan de marketing

El generar el direccionamiento a base de los objetivos estructurados por la comercializadora y obtener procesos que permitan alcanzar a través de todas las áreas de la empresa

El mantener los objetivos claros, permite generar motivación de todos los colaboradores, el tener la visión clara de lo que se va a trabajar, las tareas a cumplirse y los logros de los resultados que se van obteniendo en cada etapa, mantiene a los colaboradores motivados.

Los colaboradores de las distintas áreas al tener trazada la operación permite que los errores disminuyan y la forma de solucionarlas sea más eficiente y con más facilidad. El plan de marketing permite planificar diferentes estrategias en el caso de que una falle al ser ejecutada.

9.2 Plan de Marketing y su enfoque de internacionalización

El blog HubSpot, Ana Isabel Sordo dice lo siguiente *“Una estrategia de marketing es el estilo y el método que se usa para crear oportunidades de venta. Sirve para comunicar y posicionar los productos y servicios de una empresa, y se traduce en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos”* (Sordo, 2021)

En base a lo antes mencionado la comercializadora de Rosas presenta la estrategia seleccionada para obtener participación en el mercado y como esto influirá en su proceso operativo, entender al segmento de mercado seleccionado, satisfacer las necesidades y obtener buenas relaciones con el mercado objetivo. Beaubelle Roses ec en su estrategia de marketing se encuentra la ayuda social a los niños con autismo.

Dentro de las estrategias de marketing se encuentran las siguientes:

Estrategia de segmentación del marketing

La segmentación es fundamental para definir a qué parte del mercado se promocionará los productos y con ello la estrategia que corresponda a ese mercado.

Beaubelle Roses Ec utiliza una estrategia segmentada; es decir, se selecciona de forma específica los grupos del mercado hacia los cuales se orienta la propuesta de negocio con la finalidad de llegar de forma directa al mercado objetivo. Mediante esta estrategia se ofertará el servicio de comercializadora de rosas ecuatorianas a los clientes potenciales, buscando posicionar la propuesta dentro de las preferencias de los consumidores y convertir a los posibles consumidores en clientes reales.

En este punto la empresa establece un factor adicional a su propuesta principal que es la comercialización de rosas, Beaubelle Roses Ec se forma no únicamente como una organización que establece fuertes vínculos de cooperación con sus clientes sino que también busca retribuir a la sociedad con aportes significativos para diversos sectores de la población a través de una oferta diseñada para apoyar al desarrollo de niños con autismo mediante sus productos.

De esta forma la organización enfoca su estrategia de segmentación en la venta de rosas ecuatorianas con calidad de exportación al mercado de New York como una comercializadora mayorista en este sector, apoyando su operación en la innovación que supone un servicio completo y de calidad para el consumidor estadounidense que lo mantenga satisfecho con el proceso de compra. Esto posicionará a Beaubelle Roses Ec como empresa referencia el mercado de rosas.

Responsabilidad social

La empresa también presenta un nexo con la comunidad pues en Estados Unidos 1 de cada 500 niños presenta autismo, razón por la cual un porcentaje de las ventas que Beaubelle Roses Ec

realice, será donado a una fundación en New York para apoyar la realización de terapias que permitan ayudar en el desarrollo emocional y motriz de niños que presenten trastorno del espectro autista, sobre todo en aquellos casos donde los pacientes provengan de hogares que no cuenten con la capacidad para realizar esta clase de terapias en los niños.

El compromiso de la empresa no se limita únicamente a la entrega de recursos económicos sino que también abarca otras opciones como cooperación en el desarrollo de terapias, brindar insumos y recursos materiales y humanos para realizar nuevas actividades que promuevan un beneficio en la calidad de vida de los niños de la fundación y sus familias.

Finalmente Beaubelle Roses Ec al consolidarse como una empresa comercializadora que goza de la confianza y credibilidad de sus clientes y proveedores, también se ofrece como un nexo entre posibles donantes y la fundación benéfica para que, a través de la empresa puedan entregarse nuevas donaciones de carácter económico o material y de esta forma dinamizar el proceso de actividades dentro de la fundación.

Estrategia funcional

Está compuesto por cuatro distintas variables que son:

- **Producto:** En este escenario se coloca a las rosas como el centro de la estrategia de marketing; es decir, algo predominante y se abarcan varios aspectos de esta como su calidad, imagen, presentación y origen para ofrecer un producto atractivo, capaz de superar las expectativas de los clientes y de satisfacer sus necesidades.
- **Precio:** Con el producto definido completamente se procede a determinar el precio, siempre teniendo presente al consumidor a quien está dirigido el producto, el mercado, la competencia y costos de producción. En este punto se define una estrategia de precios

la cual siempre estará ligada a la empresa y su imagen, además de la calidad del producto, respetando precios justos para nuestros proveedores.

- **Distribución:** En este aspecto se determina todo lo referente a la cadena logística hasta que el producto llegue al cliente; es decir, todo el proceso desde que se adquieren las rosas en las fincas ecuatorianas hasta que se entregan al consumidor final en New York. Se trata puntos de venta, cadena de distribución, horarios de atención, etc.
- **Promoción:** Es posiblemente el aspecto que abarca los tres anteriores pues aquí se busca definir la estrategia de comunicación empresarial, haciendo énfasis en la imagen de marca, producto, publicidad y las relaciones con los clientes y posibles socios. Siempre haciendo énfasis en el mercado objetivo del comercio de rosas y a través de canales que permitan resultados óptimos dentro de la difusión al mercado objetivo.

Estrategia de internacionalización

La rosa al ser un producto muy reputado en New York, las rosas ecuatorianas cuentan con la ventaja de ser ampliamente valoradas por los consumidores; sin embargo, aunque el producto en sí ya se encuentre internacionalizado, el servicio prestado por Beaubelle Roses Ec requiere catapultarlo al mercado internacional mediante una fuerte estrategia de marketing e internacionalización.

Para lograr la internacionalización la empresa se apoyará en dos conceptos:

- **Concentración:** Enfocará su promoción en sectores estratégicos, esto implica que se hará énfasis en el comercio de la rosa en el mercado objetivo en búsqueda de consolidar un nivel de ventas y ser eficientes en el manejo comercial de la empresa, considerando que se trata

de un modelo de negocio internacional que requiere concentrar la actividad en consumidores de rosas ecuatorianas.

El producto en esta fase requiere resaltar junto a la marca de la empresa a través de una robusta propuesta de valor, para lo cual se emplearán factores que diferenciarán la empresa de sus competidores tanto en producto como en el servicio ofrecido para brindar una experiencia de compra satisfactoria que permita que los clientes se vuelvan regulares y otorguen la posibilidad de consolidación y mayor capacidad de internacionalizar a diferentes mercados.

- **Exportación directa:** El modelo de negocio de Beaubelle Roses Ec se centra en recibir pedidos en New York a través de su página web donde el comprador tiene la posibilidad de escoger entre diversas variedades de rosas ecuatorianas o incluso el color, adquirir todo el pedido en las fincas en Ecuador, consolidar el pedido y realizar la exportación directa hacia New York donde el producto se entregará al cliente final.

Empleando ambas estrategias se realiza una cobertura integral del proceso para comercializar las rosas en New York, presentando principalmente una propuesta de valor apoya en dos ejes: el servicio ofrecido a los clientes y la responsabilidad social que Beaubelle Roses Ec aplica como empresa, demostrando el compromiso con todos los socios clave de la organización y con el entorno donde se desarrolla la actividad económica, plasmando la idea de una internacionalización responsable, viable y sostenible en el tiempo para convertir a Beaubelle Roses Ec en una empresa líder en innovación de servicio en el mercado estadounidense mientras sigue posicionando su producto en el sector.

La organización utilizará su factor de innovación tanto en el comercio de rosas como en responsabilidad social como insignia de su proceso de internacionalización para concretar el

proceso de posicionamiento en el mercado y dentro de las preferencias de los consumidores y alcanzar a su mercado objetivo con su propuesta de valor.

Establecimiento de Dirección organizacional

Para el caso de Beubelle Roses Ec se considerarán los tres elementos clave que son: Misión, Visión y Objetivos, estos marcarán la ruta de la dirección general y la definición de metas para el negocio.

- **Misión:** “Fomentar un éxito empresarial constante en la comercialización de rosas ecuatorianas con calidad de exportación hacia el mercado norteamericano como una empresa comprometida con sus clientes y la responsabilidad social con su entorno.”
- **Visión:** “Constituirnos como la empresa líder en el mercado exportador de rosas ecuatorianas hacia Estados Unidos, aplicando conceptos innovadores dentro de todos los procesos y satisfacer las necesidades del mercado.”
- **Objetivos:**
 - Implementar precios competitivos para el sector.
 - Ofrecer una gran variedad de rosas a nuestros clientes.
 - Brindar servicios exportadores con alto valor agregado para los proveedores como nuestros clientes.
 - Establecer estrategias de responsabilidad social.

9.2.1 Estrategia de Internacionalización

Beubelle Roses Ec, dentro del plan de internacionalización está enfocada de obtener un flujo de operaciones constantes y ser intermediarios de rosas regulares y dentro de sus objetivos está mantener una filial de venta (Tienda física) en la ciudad de New York. Al ser intermediarios

en la venta de rosa nuestra estrategia de Internacionalizar va directamente en la compra de rosas y nuestra organización actúa como agente de venta en New York.

(Pérez, 2021)

La rosa ecuatoriana en el extranjero es un producto de gran demanda, el mercado de New York al ser uno de los mercados más grandes, permite que la comercialización de este producto sea cotizado, y muy bien visto. La estrategia elegida, no permite obtener un mayor margen de ganancia, ya que, podemos simplificar procesos dentro de la cadena de suministros que permitan que nuestra operación mantenga tiempos de entrega factibles que permitan cumplir con las necesidades de nuestro segmento de mercado, adicional a esto, el aportar con el beneficio social que hemos detectado dentro de la ciudad de New York, con la problemática de los niños autistas y sus tratamientos. Nos permiten obtener una mayor acogida por parte de los clientes, ya que, no solo están comprando rosas ecuatorianas de calidad, también están aportando a las familias de niños con autismo.

Conclusiones

El mercado de Estados Unidos representa un nicho atractivo para las rosas ecuatorianas pues los consumidores conocen y valoran la alta calidad del producto originario de Ecuador, este factor fundamental representa la oportunidad del proyecto pues hay un gran target al cual Beubelle ofrecerá el servicio.

Dentro del mercado de rosas norteamericano existen empresas dedicadas a la venta de este tipo de flor en específico; sin embargo, se requiere un proveedor que disponga gran variedad de rosas, que permita recolectar los tallos de distintas fincas según disponibilidad y entregue el 100% del pedido en la fecha y condiciones pactadas.

Una empresa no puede desligarse de su entorno, por este motivo el proyecto cuenta con una estrategia de responsabilidad social y, luego de validar las opciones iniciales, se concluye que la mejor vía es la de destinar un porcentaje de la utilidad a una fundación que trabaja con niños que poseen Trastorno del Espectro Autista. Se evidenció una alta población en Estados Unidos que tiene autismo y esto hace lo convierte en un área social importante donde concentrar esfuerzos de ayuda.

Referencias

- Acosta, A. L. (2017). *Canales de Distribución*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- AmCham Panama. (13 de diciembre de 2019). <https://www.panamcham.com/es/noticia/estados-unidos-el-pais-de-las-oportunidades>. Obtenido de <https://www.panamcham.com/es/noticia/estados-unidos-el-pais-de-las-oportunidades>
- Banco Santander . (2019). *ESTADOS UNIDOS: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Banco Santander. (2019). *ESTADOS UNIDOS: ENTORNO LEGAL*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/entorno-legal#:~:text=El%20sistema%20legal%20del%20pa%C3%ADs,legal%20con%20un%20tribunal%20supremo.>
- Banco Santander. (2019). *ESTADOS UNIDOS: FISCALIDAD*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>
- BBC News Mundo. (16 de marzo de 2022). *La Fed sube la tasa de interés 0,25 puntos en EE.UU.: por qué importa y cómo puede afectar a América Latina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60756425>
- Bello, E. (7 de febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Betancourt, D. (1 de septiembre de 2018). *Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Departamento Económico Expoflores. (3 de Mayo de 2022). *Informe de Perspectiva Económica Global para el Sector Florícola* . Obtenido de Expoflores: <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2022/05/Panorama-econo%CC%81mico-Expoflores-abril-2022-vf.pdf>
- Deutsche Welle . (13 de abril de 2022). *Inflación en EE. UU. alcanza nuevo récord impulsada por guerra en Ucrania*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/inflaci%C3%B3n-en-ee-uu-alcanza-nuevo-r%C3%A9cord-impulsada-por-guerra-en-ucrania/a-61460320>
- EFE Primicias. (11 de junio de 2022). *Precio de gasolina en Estados Unidos toca un récord de USD 5 por galón*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gasolina-estados-unidos-precio-historico/>
- Efficy. (20 de Mayo de 2021). *Qué son los canales de distribución y cómo aplicarlo según tu negocio*. Obtenido de Efficy: <https://www.efficy.com/es/canales-de-distribucion/>
- Embajada y Consulado de EE.UU. en Ecuador. (7 de abril de 2021). *Los Estados Unidos y el Ecuador firmaron el Acuerdo de Intercambio de Información Tributaria*. Obtenido de

<https://ec.usembassy.gov/es/los-estados-unidos-y-el-ecuador-firmaron-el-acuerdo-de-intercambio-de-informacion-tributaria/>

Emprende a Conciencia. (17 de Julio de 2022). *Diseño de prototipos*. Obtenido de Emprende a Conciencia: <https://www.emprendeaconciencia.com/disenoprototipo#:~:text=Un%20prototipo%20es%20una%20representaci%C3%B3n,car%C3%B3n%20de%20una%20simulaci%C3%B3n>.

ESERP BUSINESS & LAW SCHOOL. (15 de Julio de 2022). *Producto Mínimo Viable*. Obtenido de ESERP BUSINESS & LAW SCHOOL: <https://es.eserp.com/articulos/producto-minimo-viable/#:~:text=El%20producto%20m%C3%ADnimo%20viable%20es%20un%20prototipo%20del%20producto%20o,su%20inter%C3%A9s%20por%20el%20mismo>.

Expoflores. (Marzo de 2022). *Reporte Estadístico Mensual Marzo 2020*. Obtenido de Expoflores: <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2022/04/Expoflores-marzo-2022.pdf>

Flores el Calé. (10 de Agosto de 2019). *COMO SE TRANSPORTAN LAS FLORES*. Obtenido de Blog del Florista: <https://www.blogdelflorista.es/index.php/2019/08/10/como-se-transportan-las-flores/>

García, M. (02 de Febrero de 2021). *¿Qué es un Service Blueprint y cómo te puede ayudar a optimizar la experiencia de usuario?* Obtenido de Hiberus blog: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-un-service-blueprint-y-como-te-puede-ayudar-a-optimizar-la-experiencia-de-usuario/>

H&CO.30. (18 de Mayo de 2022). *¿Cuál es el proceso para abrir una empresa en Estados Unidos?* Obtenido de H&CO.30: <https://www.hco.com/es-us/insights/cu%C3%A1l-es-el-proceso-para-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>

Hernández, J. (2013). *INCOTERMS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES*. Obtenido de AACADEMIA: <https://www.academia.edu/download/47894046/icoterms.pdf>

Hernández, O. (15 de Febrero de 2019). *LA LOGÍSTICA DE LAS FLORES Y EL AMOR...* Obtenido de Logistica 360: <https://www.logistica360.pe/la-logistica-de-las-flores-y-el-amor/>

Hoyos, G. (2018). *El modelo de las cinco Fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la Construcción Naval Militar*. Obtenido de <http://calderon.cud.uvigo.es/bitstream/handle/123456789/232/Hoyos%20Perales%20Guillermo%20memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Icontainers. (14 de Noviembre de 2013). *Incoterm DAP (Delivered at Place) - Uso y Significado*. Obtenido de Icontainers: <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/dap/>

- IMT. (12 de enero de 2021). *Los ingresos de la industria tecnológica de Estados Unidos*. Obtenido de https://imt.com.mx/noticias_imt/los-ingresos-de-la-industria-tecnologica-de-estados-unidos-aumentaran-un-4-3-en-2021/
- Lau, L. A. (2019). *El Design Thinking y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño II de la carrera de diseño de interiores en una escuela Superior Técnica de Lima 2018*. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2812/Luis%20Lau_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Logycom. (2020). *Incoterms 2020: guía para operaciones de comercio exterior*. Obtenido de Logycom: <https://www.logycom.mx/blog/logistica-comercio-exterior-incoterms#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20la%20importancia%20de,involucra das%20en%20el%20comercio%20internacional.>
- López, J. (8 de Marzo de 2022). *El nuevo Incoterm DPU (Delivered at place Unloaded)*. Obtenido de Comercio y aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/incoterm-dpu/>
- Lujan , M. (9 de abril de 2022). *Design Thinking*. Obtenido de Innovar o Morir: <https://innovaromir.com/design-thinking-definicion-usos-principios-pasos/>
- Marketing XXI. (2022). *Canales de distribución*. Obtenido de Marketing XXI: <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm#:~:text=Canal%20de%20distribuci%C3%B3n%2C%20lo%20podr%C3%ADamos,nunca%20sobre%20su%20traslado%20f%C3%ADsico.>
- Medina, R. (15 de Mayo de 2020). *¿Qué es el lienzo Lean Canvas?* Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/>
- Naula, S. E. (2013). *El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4468/1/53%20o.e..pdf>
- OECD. (2020). *Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/#:~:text=Estados%20Unidos%20obtiene%20buenos%20resultados,y%20satisfacci%C3%B3n%20ante%20la%20vida.>
- Orantes, A. (23 de octubre de 2018). *El análisis PESTEL y las Fuerzas de Porter en la era de la Información*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-an%C3%A1lisis-pestel-y-las-fuerzas-de-porter-en-la-era-orantes-kestler/?originalSubdomain=es>
- Ortíz, I. A. (2020). *El nuevo enfoque de la política comercial de EE. UU. en el período 2017-2019 y sus implicancias para las negociaciones comerciales del Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7767/1/T3358-MRI-Ortiz-El%20nuevo.pdf>

- Pesantez , C. L., & Zambrano, S. L. (2021). *Importancia de la aplicabilidad del “Design Thinking” (pensamiento de diseño) para la*. Obtenido de <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/2411/1/TESIS%20FINAL%20%20DESIGN%20THINKING%2021%20DE%20OCTUBRE%202021%20%281%29.pdf>
- Poligrup. (18 de Junio de 2022). *Importancia de las flores Ecuatorianas en el mundo*. Obtenido de Poligrup: <https://www.poligrup.ec/importancia-de-las-flores-ecuatorianas-en-el-mundo/#:~:text=Las%20rosas%20ecuatorianas%20se%20diferencian,semanas%20despu%C3%A9s%20de%20ser%20cosechadas.>
- Portafolio . (2013). *Estados Unidos monta fábricas de flores y hortalizas*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/internacional/estados-unidos-monta-fabricas-flores-hortalizas-71998>
- Primicias. (2020). *Aumento del consumo en Estados Unidos da optimismo al sector florícola*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/flores-incremento-consumo-estados-unidos/>
- Sánchez, M. A. (15 de enero de 2021). *Biden anuncia un plan de ayudas de 1,9 billones de dólares para combatir la crisis*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2021-01-15/biden-anuncia-un-plan-de-ayudas-de-19-billones-de-dolares-para-combatir-la-crisis.html>
- Santander Trade Markets. (marzo de 2022). *ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Trujillo, M. (10 de Febrero de 2020). *Diseño de negocios : un enfoque indispensable*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@mateo.trujillo/business-design-un-enfoque-indispensable-28e6b50a0217>
- USA GOV . (2022). *Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/agencia-de-proteccion-ambiental-de-estados-unidos>
- Vásquez, G. J. (July de 2009). *Los canales de distribucion y el valor para el consumidor*. Obtenido de Gale Onefile: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA466413754&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16685792&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E778fed18#:~:text=En%20un%20sentido%20m%C3%A1s%20amplio,alto%20valor%20para%20el%20consumidor.&text=Un%20canal%20de%20>

- Ekos Negocios. (2021). Floricultura. Revista Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/sector/floricultura>
- Falcon Farms. (30 de diciembre de 2020). Ecuadorian Farms. Falcon Farms Flower growers and distributors. <https://falconfarmsonline.com/sample-page/farms/ecuadorian-farms/santa-monica-farm/>
- Rosaprima. (9 de diciembre de 2020). Contact us. Rosaprima. <https://rosaprima.com/contact-us/?lang=es>
- Florsani. (30 de julio de 2018). Inicio. Florícola San Isidro. Labrador. <https://www.florsani.com/es/>
- Ekos Negocios. (15 de marzo de 2012). Guanguilqui Agropecuaria Industrial S.A. Guaisa. Revista Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/empresa/guanguilqui-agropecuaria-industrial-sa-guaisa>
- Ekos Negocios. (16 de noviembre de 2012). Hilsea Investments Limited. Revista Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/empresa/hilsea-investments-limited>
- Cancillería. (17 de julio de 2021). Ecuador. Cancillería del Ecuador. <https://www.cancilleria.gob.ec/bolivia/wp-content/uploads/sites/22/2021/07/ECUADOR.pdf>
- Rabobank. (2016). World Floriculture Map. Rabobank. <https://research.rabobank.com/publicationservice/download/publication/token/bahpNYbx0hdtZPhpFMHX>
- Repositorio Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (18 de marzo de 2021). Análisis de la competitividad de las exportaciones de la rosa ecuatoriana hacia el mercado suizo durante el periodo 2014-2019 y las proyecciones del acuerdo comercial con el EFTA. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/23809/T-ESPE-044328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ecuador en cifras. (1 de mayo de 2021). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2020. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2020/Presentacion%20ESPAC%202020.pdf
- CFN. (24 de septiembre de 2021). Ficha Sectorial Cultivo de flores. Corporación Financiera Nacional. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
- Producción. (30 de octubre de 2020). Rosas ecuatorianas no pagarán aranceles al exportarse a Estados Unidos. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/rosas-sin-arancel-a-eeuu/>