

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciada en Negocios Internacionales**

Autora: Angeles Ivon Paneluisa Pastrano

Tutor: Mgtr.Alex Cárdenas Rodríguez

Diseño de un plan de internacionalización para la empresa florícola ecuatoriana Rosi Jhos

Flowers hacia el mercado de florida, periodo 2025-2026

Aprobación del Tutor

Yo MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “Diseño de Plan de Internacionalización Para La Empresa Florícola Ecuatoriana Rosi Jhos Flowers hacia el Mercado de Florida”, Angeles Ivon Paneluisa Pastrano, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Autoría

Yo, Angeles Ivon Paneluisa Pastrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



.....

Angeles Ivon Paneluisa Pastrano

AUTORA

Dedicatoria

Dedico este trabajo, con profundo amor y gratitud, a Dios, por ser mi fortaleza y refugio en cada etapa de este camino, sosteniéndome incluso cuando las fuerzas parecían faltar.

A mi padre, Iván, por ser el ejemplo más grande de esfuerzo, sacrificio y amor. Por haber trabajado incansablemente con la esperanza de ver a sus hijas triunfar, incluso cuando el cansancio y las dificultades se hacían presentes. Le dedico este logro porque cada paso que di estuvo impulsado por su deseo de vernos alcanzar nuestros sueños.

A mi madre, Margarita, por su apoyo incondicional y su amor a la distancia; por acompañarme con sus palabras, su fe y su ternura, aun cuando la distancia hacía más fuerte la soledad.

A mi hermana, Esthercita, por sus palabras de aliento que marcaron mi camino, por recordarme siempre con cariño y confianza que sí podía lograrlo.

A Samantha, una amiga que se convirtió en familia, por ser refugio en los días difíciles, por escucharme con paciencia, por brindarme un hogar cuando más lo necesitaba y por hacerme sentir acompañada y querida aun estando lejos de los míos.

Y finalmente, me dedico este logro a mí misma. A la versión de mí que dudó, que lloró en silencio, que sintió miedo y soledad en un lugar desconocido, pero que aun así no se rindió.

A esa parte de mí que siguió caminando cuando todo parecía demasiado difícil, que encontró fuerza en medio del cansancio y esperanza en medio de la incertidumbre. Hoy me abrazo con orgullo, porque a pesar de todas las adversidades, logré culminar este camino. Este logro es prueba de que fui más fuerte de lo que alguna vez imaginé, y de que incluso lejos de casa, el amor, la fe y la determinación pueden hacer posible lo que parecía imposible.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios por haber sido mi guía y fortaleza a lo largo de todo este proceso, por sostenerme en los momentos de dificultad y recordarme que nunca estuve sola. Tal como lo expresa Isaías 41:10:

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.”

Esta promesa fue un pilar fundamental para no rendirme y continuar hasta alcanzar este logro.

A mi tutor de tesis, MBA Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, por su orientación, acompañamiento y conocimientos compartidos durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron fundamentales para su culminación.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por brindarme la formación académica y las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional.

A mi familia, por su amor, apoyo y por ser mi mayor fuente de inspiración durante esta etapa.

A mi abuelita materna, por sus palabras de aliento y su cariño constante, que fueron un apoyo invaluable en los momentos en los que más lo necesitaba.

A mis amigas, en especial a Samantha, por su solidaridad, compañía y apoyo incondicional, por escucharme y brindarme un espacio de hogar y tranquilidad cuando más lo necesitaba, demostrando que la familia también se construye con amor y amistad.

A la ciudad de Loja, por su tranquilidad y calidez, por convertirse en un espacio de crecimiento personal y académico, aun cuando la distancia con mi ciudad natal fue grande.

Finalmente, me agradezco a mí misma por la constancia, la valentía y la resiliencia demostradas a lo largo de este proceso, por no rendirme a pesar de las dificultades, la distancia y la soledad, y por creer que este sueño era posible.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor	ii
Certificación de Autoría	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tablas	xiv
Resumen.....	16
Abstract.....	17
Introducción	18
Justificación	20
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos	21
Capítulo 1: Empatizar	22
1. Análisis del entorno y diagnóstico para la internacionalización de la empresa florícola Rosi Jhos Flowers.....	23
1.1 Análisis PESTEL	24
1.1.1 Factor Político	24
1.1.3 Factor Social.....	26
1.1.4 Factor Tecnológico	27
1.1.5 Factor Ecológico	28

1.1.6 Factor Legal	29
1.2 Análisis Interno de Rosi Jhos Flowers	29
1.2.1 FODA	30
1.3 Principales Hallazgos del Proceso de Investigación.....	31
1.4 Análisis de Mercado.....	33
1.4.1 Metodología de Investigación Primaria	34
1.4.2 Diseño de Instrumentos Guiones de Entrevista	36
1.5 Presentación de resultados de la investigación y análisis	45
Capítulo 2: Definición.....	58
2. Fase de Definición	58
2.1 Mapa de Afinidad: Síntesis Organizada de los Hallazgos Repetitivos	58
2.2 Planteamiento del Problema	60
2.3 Árbol de Problemas.....	61
2.4 Buyer Persona	62
2.5 Mapa de Empatía	64
2.6 Customer Journey Map.....	65
2.7 Declaración de Punto de Vista (POV).....	67
Capítulo 3: Ideación.....	70
3.1 Brainstorming	70
3.2 Mapa mental.....	72
3.3 How Might We.....	75
3.4. Matriz de priorización.....	77
3.5. Propuesta de idea a desarrollar	79

Capítulo 4: Prototipo.....	82
4.1 Análisis Interno.....	82
4.1.1 Historia y Situación Actual.....	83
4.1.2 Recursos Humanos y Capacidades.....	85
4.1.3 Producción y Capacidad Instalada.....	86
4.1.4 Análisis Financiero.....	88
4.1.5 Innovación y Tecnología.....	89
4.1.6 Ventajas Competitivas.....	90
4.2 Análisis del Entorno Internacional.....	93
4.2.1 Selección Preliminar de Mercados.....	94
4.2.2. Estudio del mercado destino seleccionado.....	96
4.3 Adaptación del producto.....	98
4.3.1 Nombre de Marca y Justificación Estratégica.....	98
4.3.2 Implementación de Identidad de Marca.....	100
4.3.3 Ajustes de Producto: Diseño, Empaque, Etiqueta, Medidas, Colores.....	102
4.3.4 Requisitos Técnicos y Certificaciones.....	107
4.4 Plan Logístico Internacional.....	110
4.4.1 Incoterms Recomendados.....	110
4.4.2 Incoterm Recomendado para Estados Unidos (Florida).....	111
4.4.3 Proceso Logístico desde Origen hasta Destino.....	115
4.4.4 Costos Logísticos.....	117
4.4.5 Aduanas y Documentación Necesaria.....	118
4.4.6 Tiempos Estimados.....	120

4.4.7 Seguro y Riesgos.....	121
4.5 Plan financiero	122
4.5.1 Inversión Inicial Requerida y Estructura de Financiamiento.....	122
4.5.2 Estructura de Costos: Producción, Exportación y Operacionales.....	124
4.5.3 Presupuestos de Producción y Ventas	127
4.5.4 Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Viabilidad	130
4.5.5 Análisis de Punto de Equilibrio y Escenarios de Negocio	135
4.5.6 Análisis de Sensibilidad: Escenarios Pesimista, Base y Optimista	137
4.5.7 Gestión de Riesgos Financieros y Medidas Mitigadoras	138
4.5.8 Viabilidad Financiera Confirmada	138
4.6 Gestión de Riesgos Internacionales	140
4.6.1 Identificación y Evaluación de Riesgos	141
4.7 Desarrollo de Riesgos Específicos.....	146
4.7.1 Riesgos Comerciales.....	146
4.7.2 Riesgos Financieros	148
4.7.3 Riesgos Logísticos	150
4.7.4 Riesgos Regulatorios.....	152
4.7.5 Riesgos Culturales.....	153
Capítulo 5: Estudio Técnico y Modelo de Gestión.....	155
5.1 Localización.....	156
5.1.1 Localización Actual y Justificación Estratégica.....	156
5.2 Mapa de Procesos	157
5.2.1 Procesos Estratégicos	158

5.2.2 Procesos Operativos Núcleo	159
5.2.3 Procesos de Apoyo y Servicios Internos	161
5.2.4 Flujograma	163
5.3 Estructura Organizacional y Gestión Operativa.....	164
5.3.1 Organigrama Funcional.....	164
5.3.2 Gestión de Calidad	166
5.3.3 Planificación del Tiempo y Gestión de Recursos.....	168
5.4 Organigrama.....	169
5.5 Financiamiento y Presupuesto de Inversión	170
5.5.1 Inversión Inicial Total	170
5.5.2 Costos Fijos Operativos Anuales	170
5.5.3 Costos Variables de Producción y Exportación.....	171
5.5.4 Estructura de Ingresos y Márgenes	171
5.5.5 Proyección Financiera 5 Años.....	172
5.5.6 Flujo de Caja Libre y Viabilidad Financiera	172
5.5.7 Resumen Ejecutivo Financiero	173
Capítulo 6: Estrategia de Marketing internacional	174
6.1 Producto (Product).....	174
6.1.1 Definición de la oferta exportable.....	174
6.1.2 Adaptación al mercado destino	175
6.2 Precio (Price)	175
6.2.1 Estrategia de fijación de precios	175
6.2.2 Estructura de costos y márgenes	176

6.2.3 Política de precios diferenciados.....	176
6.3 Plaza (Place)- Distribución	177
6.3.1 Modelo de distribución internacional.....	177
6.3.2 Canales de comercialización en Florida.....	177
6.3.3 La comunidad ecuatoriana como canal de entrada.....	178
6.4. Promoción (Promotion)	178
6.4.1 Estrategia de comunicación integrada.....	178
6.4.2 Marketing digital y redes sociales.....	179
6.4.3 Promoción según estacionalidad y ocasión de compra	180
6.4.4 Construcción progresiva de marca	180
Conclusiones	182
Recomendaciones	184
Referencias.....	186
Anexos	199

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Rango de edad: información demográfica</i>	46
Figura 2: <i>Lugar de residencia</i>	46
Figura 3: <i>Género</i>	48
Figura 4: <i>Factores que influyen en la decisión de compra</i>	48
Figura 5: <i>Frecuencia de consumo</i>	49
Figura 6: <i>Puntos de ventas recurrentes</i>	50
Figura 7: <i>Gasto promedio de adquisición</i>	51
Figura 8: <i>Motivo de compra</i>	51
Figura 9: <i>Conocimiento o adquisición de producto florícola ecuatoriano</i>	52
Figura 10: <i>Percepción de las flores ecuatorianas</i>	53
Figura 11: <i>Tipo de flor más adquirida</i>	54
Figura 12: <i>Importancia del origen de las flores</i>	55
Figura 13: <i>Posibilidad de adquisición de flores ecuatorianas en base a la calidad y duración</i> . 55	55
Figura 14: <i>Compra digital de flores</i>	56
Figura 15: <i>Posibilidad de adquisición en base a una certificación de sostenibilidad y comercio justo</i>	57
Figura 16: <i>Estructura gráfica conceptual del árbol de problemas</i>	62
Figura 17: <i>Buyer Persona del consumidor objetivo en el mercado de Florida</i>	63
Figura 18: <i>Mapa de Empatía del Buyer Persona en el Mercado Floral Premium de Florida</i>	64
Figura 19: <i>Customer Journey – Compra de Flores en Florida</i>	66
Figura 20: <i>Opciones generadas mediante Brainstorming para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers en el mercado premium de Florida</i>	71

Figura 21: <i>Opciones generadas mediante Brainstorming para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers en el mercado premium de Florida</i>	71
Figura 22: <i>Mapa Mental para la clasificación de ideas de internacionalización de Rosi Jhos Flowers según factibilidad, medibilidad y deseabilidad</i>	73
Figura 23: <i>Mapa Mental para la clasificación de ideas de internacionalización según factibilidad, medibilidad y deseabilidad</i>	74
Figura 24: <i>Ventajas Competitivas</i>	91
Figura 25: <i>Logo de la Empresa</i>	101
Figura 26: <i>Empaquetado actual de la empresa</i>	102
Figura 27: <i>Variedad de rosas que produce la empresa</i>	103

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Análisis Interno FODA</i>	31
Tabla 2: <i>Síntesis Organizada de los Hallazgos Repetitivos</i>	59
Tabla 3: <i>Declaración de Punto de Vista (POV)</i>	68
Tabla 4: <i>Declaración de Punto de Vista (POV)</i>	78
Tabla 5: <i>Capacidad Productiva Estimada</i>	87
Tabla 6: <i>Matriz de Selección Preliminar de Mercados Destino</i>	95
Tabla 7: <i>Costos logísticos Estimados</i>	118
Tabla 8: <i>El Ciclo Total Estimado es</i>	121
Tabla 9: <i>Cálculo del costo CIF</i>	123
Tabla 10: <i>Depreciación y Amortización Anual</i>	124
Tabla 11: <i>Estructura de Costos Unitarios - Análisis Detallado</i>	125
Tabla 12: <i>Costos Fijos Operacionales - Estructura Mensual y Anual</i>	126
Tabla 13: <i>Presupuesto de Producción Proyectado (2025-2029)</i>	127
Tabla 14: <i>Presupuesto de Ventas Proyectado por Mercado (2025-2029)</i>	128
Tabla 15: <i>Estado de Resultados Proyectado (2025-2029)</i>	129
Tabla 16: <i>Flujo de Caja Proyectado (2025-2029)</i>	131
Tabla 17: <i>Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) - Tasa Descuento 12%</i>	132
Tabla 18: <i>Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	132
Tabla 19: <i>Período de Recuperación de la Inversión</i>	133
Tabla 20: <i>Resumen de Indicadores de Viabilidad</i>	135
Tabla 21: <i>Análisis de Punto de Equilibrio - Dos Escenarios</i>	135
Tabla 22: <i>Análisis de Sensibilidad - Supuestos por Escenario</i>	137

Tabla 23: <i>Matriz de Riesgos Comerciales</i>	141
Tabla 24: <i>Matriz de Riesgos Financieros</i>	143
Tabla 25: <i>Matriz de Riesgos Logísticos</i>	144
Tabla 26: <i>Matriz de Riesgos Regulatorios</i>	145

Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de internacionalización para la empresa florícola ecuatoriana Rosi Jhos Flowers, con miras a su inserción competitiva en el segmento premium del mercado de flores cortadas de Florida durante el periodo 2025–2026. Se desarrolló un estudio de enfoque mixto, de tipo descriptivo y proyectivo, que combinó análisis documental y estadístico del entorno macroeconómico y sectorial con investigación primaria aplicada a consumidores y actores de la cadena de valor en Florida, apoyado en herramientas de Design Thinking, PESTEL y FODA para integrar dimensiones internas y externas de la empresa. Los resultados evidenciaron, por un lado, un contexto de crecimiento sostenido de la demanda de flores premium y una alta valoración de atributos como frescura, durabilidad, origen y sostenibilidad, y por otro, ventajas competitivas estructurales de Rosi Jhos Flowers asociadas a su localización en Cayambe, infraestructura productiva y acceso a logística especializada, aunque acompañadas de debilidades en posicionamiento de marca, certificaciones y experiencia exportadora directa. El plan propuesto definió el mercado objetivo en el segmento premium de Florida, recomendó el uso del Incoterm FCA Quito, estructuró la adaptación del producto y la estrategia comercial, y estableció un modelo operativo y financiero que arrojó indicadores de viabilidad favorables, como un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital. Se concluyó que la internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia Florida resultó estratégica y factible, siempre que se ejecute bajo un enfoque de diferenciación sostenible, construcción de marca y gestión profesional de riesgos y de la cadena de valor.

Palabras clave: Internacionalización, Florícola, Premium, Florida, PESTEL, TIR.

Abstract

The research aimed to design an internationalization plan for the Ecuadorian floriculture company Rosi Jhos Flowers, seeking its competitive entry into the premium cut flower segment of the Florida market during the 2025–2026 period. A mixed-method, descriptive and projective study was carried out, combining documentary and statistical analysis of the macroeconomic and sectoral environment with primary research applied to consumers and value chain actors in Florida, supported by Design Thinking, PESTEL and SWOT tools to integrate the firm's internal and external dimensions. The results showed, on the one hand, a context of sustained growth in demand for premium flowers and a high valuation of attributes such as freshness, vase life, origin and sustainability, and, on the other, structural competitive advantages for Rosi Jhos Flowers associated with its location in Cayambe, production infrastructure and access to specialized logistics, although accompanied by weaknesses in brand positioning, certifications and direct export experience. The proposed plan defined the target market in Florida's premium segment, recommended the use of the FCA Quito Incoterm, structured product adaptation and the commercial strategy, and established an operational and financial model that yielded favorable feasibility indicators, such as a positive NPV and an IRR above the cost of capital. It was concluded that the internationalization of Rosi Jhos Flowers into Florida was strategic and feasible, provided it is implemented with a sustainable differentiation approach, brand building, and professional management of risks and the value chain.

Keywords: Internationalization, Floriculture, Premium, Florida, PESTEL, IRR

Introducción

La internacionalización se ha convertido en un componente esencial para la competitividad de las empresas agrícolas y florícolas de América Latina, particularmente en países cuya economía depende de exportaciones no tradicionales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la floricultura ecuatoriana es uno de los sectores con mayor crecimiento en valor exportado dentro de la agricultura no alimentaria, destacándose por la calidad de sus rosas y por la capacidad productiva en zonas altoandinas (FAO, 2023). Este dinamismo ha permitido que Ecuador se consolide como uno de los tres mayores exportadores de flores cortadas a nivel mundial, compitiendo directamente con Colombia y los Países Bajos.

El mercado estadounidense representa el principal destino para las flores ecuatorianas, concentrando más del 40% del total exportado en los últimos años. El International Trade Centre señala que Estados Unidos mantuvo un crecimiento sostenido en importaciones de flores cortadas durante el período 2018–2023, impulsado por incrementos en consumo interno, expansión del comercio electrónico y mayor demanda de productos ornamentales de alta calidad (International Trade Centre, 2024). Dentro de este contexto, Florida emerge como un mercado estratégico debido a su alta densidad poblacional, poder adquisitivo, diversidad cultural y condiciones logísticas favorables para la distribución de productos perecederos, especialmente a través del Aeropuerto Internacional de Miami, uno de los mayores hubs de carga floral del mundo.

Para las empresas florícolas ecuatorianas, este entorno representa tanto una oportunidad como un desafío. Reportes del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos señalan que el consumidor norteamericano muestra preferencia creciente por flores premium, frescas y con certificaciones de sostenibilidad, lo que abre espacio para la diferenciación basada en atributos de calidad, origen y prácticas responsables (USDA, 2023). Sin embargo, el mercado también exige

cumplimiento estricto de requisitos fitosanitarios, estandarización de procesos y una estrategia clara de posicionamiento para competir con proveedores consolidados.

En este marco se encuentra Rosi Jhos Flowers, una empresa florícola ubicada en Cayambe, una de las zonas agrícolas más productivas del país. La compañía posee ventajas competitivas inherentes a su localización, como altitud óptima, clima estable y acceso a infraestructura logística especializada. No obstante, carece de un plan formal de internacionalización que articule análisis estratégico, estudio del entorno, segmentación del mercado destino y propuesta de valor diferenciada. Esta ausencia limita su capacidad de expandir su presencia fuera del país y aprovechar plenamente la demanda del mercado floridense.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de internacionalización para Rosi Jhos Flowers con enfoque en el mercado de Florida para el período 2025–2026. Para ello, se desarrollará un análisis del entorno global y nacional mediante herramientas como PESTEL, un diagnóstico interno mediante FODA, y una investigación de mercado que integra fuentes secundarias y primarias. Estos insumos permitirán identificar oportunidades reales de entrada, estructurar la propuesta comercial, definir el modelo operativo y establecer un cronograma de implementación viable y coherente con las capacidades de la empresa.

Finalmente, este capítulo introductorio establece el marco conceptual que guiará el estudio. En los capítulos siguientes se profundizará en el marco teórico de internacionalización, el análisis estratégico del entorno, el comportamiento del consumidor floridense y la formulación del plan operativo y comercial. Con ello, se busca garantizar que la propuesta final sea técnica, aplicable y alineada con las exigencias del mercado estadounidense.

Justificación

A pesar de la importancia estratégica de la internacionalización para las empresas florícolas ecuatorianas, existe una brecha significativa entre la necesidad de planes formales y fundamentados analíticamente, y la realidad operativa de muchas organizaciones que mantienen modelos heredados y reactivos, debido a limitaciones en planificación estratégica, conocimiento de mercados y capacidad de gestión internacional (Dirección de Promoción de Exportaciones, 2024)

Rosi Jhos Flowers, como empresa representativa de la nueva generación de productores florícolas de Cayambe, requiere de un plan integral de internacionalización que integre: (a) análisis comprehensivo del entorno macroeconómico global, nacional e regional, (b) evaluación rigurosa de sus capacidades internas y posición competitiva, (c) investigación primaria de mercado que proporcione comprensión profunda de dinámicas de demanda en Florida, (d) diseño de estrategia comercial diferenciada y viable, (e) especificación de operaciones logísticas y requisitos de inversión, y (f) análisis financiero que demuestre viabilidad económica. (Marco, 2020)

La presente investigación aborda esta brecha mediante el desarrollo de un plan integral de internacionalización diseñado específicamente para Rosi Jhos Flowers, articulando análisis estratégico riguroso con consideraciones prácticas de implementación.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan integral de internacionalización para la empresa florícola ecuatoriana Rosi Jhos Flowers, radicada en Cayambe, que permita su inserción competitiva y posicionamiento sostenible en el mercado de flores cortadas del estado de Florida, Estados Unidos, en el período 2025–2026, especificando la estrategia comercial, mecanismos operacionales, requisitos de inversión, y cronograma de implementación viable.

Objetivos específicos

Analizar el entorno comercial, económico y competitivo del mercado florícola de los Estados Unidos, identificando oportunidades, barreras y tendencias relevantes para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers.

Diseñar una estrategia de internacionalización sostenible y competitiva para Rosi Jhos Flowers, que incluya el modelo de entrada, la propuesta de valor, y las acciones de marketing y posicionamiento necesarias para fortalecer su presencia en el mercado estadounidense.

Identificación de tendencias en demanda, oferta, precios, y competencia en el sector florícola internacional; análisis de crecimiento proyectado del mercado estadounidense (CAGR 5.5% hasta 2030) y evolución de preferencias de consumo hacia productos premium y sostenibles.

Elaborar un análisis de mercado basado en investigación primaria y secundaria para identificar el perfil del consumidor en Florida, su comportamiento de compra, preferencias de producto y sensibilidad frente a atributos como calidad, origen y sostenibilidad.

Capítulo 1: Empatizar

El proceso de empatizar en el contexto del Design Thinking implica estudiar, escuchar y entender a fondo a los usuarios y sus circunstancias para identificar sus necesidades genuinas, más allá de lo que se puede ver a simple vista. Esta etapa permite diseñar desde una visión centrada en el usuario, esencial para generar soluciones que respondan a problemas auténticos.

En este sentido, la fase de empatizar actúa como un mecanismo de reducción de incertidumbre en el proceso de expansión internacional. Al centrarse en la experiencia del usuario, la empresa puede detectar fricciones sutiles en el proceso de compra actual, tales como la desconfianza en la cadena de suministro o la insatisfacción con la durabilidad del producto importado. Para Rosi Jhos Flowers, esto implica realizar un ejercicio de observación activa y escucha empática que permita desentrañar las motivaciones profundas del buyer persona en Florida, validando si la propuesta de valor actual resuena con sus aspiraciones de estilo de vida y consumo responsable.

Asimismo, la empatía se extiende hacia la comprensión del ecosistema competitivo y logístico desde la perspectiva de los socios comerciales potenciales. Entender los "dolores" de los floristas y mayoristas en Miami como la volatilidad de precios o la inconsistencia en la calidad permite a Rosi Jhos Flowers diseñar una oferta de servicio que no solo venda un producto, sino que solucione problemas operativos reales de sus aliados estratégicos. Como indican Álvarez Barragán y Morales Sierra (2021), este nivel de entendimiento, propio del Design Thinking, facilita la construcción de relaciones comerciales de largo plazo basadas en la confianza y la creación de valor compartido, diferenciando a la empresa de competidores que operan bajo lógicas puramente transaccionales.

1. Análisis del entorno y diagnóstico para la internacionalización de la empresa florícola Rosi Jhos Flowers

En esta etapa inicial, se realiza un análisis que permite comprender tanto el contexto macroeconómico global como los factores específicos que permitirán comprender el problema o necesidad propuesta. Para alcanzar este propósito, el capítulo se estructura en cuatro componentes metodológicos interrelacionados. En primer lugar, se ejecuta un análisis PESTEL de alcance dual y comparativo, el cual examina las variables macro ambientales (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales) tanto en el entorno global de la industria florícola como en las jurisdicciones específicas de origen (Ecuador) y destino (Florida, Estados Unidos). Este enfoque permite identificar brechas institucionales, riesgos regulatorios y tendencias estructurales lo que condiciona la competitividad de la empresa en el exterior, como explican Lull Noruega y Galdón Salvador (2024).

En segundo lugar, se desarrolla un diagnóstico de capacidades internas de Rosi Jhos Flowers mediante la aplicación de una matriz FODA estratégica. Este instrumento no se limita a listar factores, sino que evalúa críticamente el potencial exportador de la empresa, identificando las fortalezas distintivas (ventajas competitivas) susceptibles de ser apalancadas en el mercado internacional, así como las debilidades estructurales que requieren planes de mitigación, como señalan El Nemar et al. (2022). Asimismo, se analizan las oportunidades de mercado y las amenazas externas, facilitando la formulación de estrategias defensivas y ofensivas para la inserción en un mercado altamente competitivo.

En tercer lugar, se realiza una síntesis estratégica de hallazgos, donde se cruzan los resultados del análisis del entorno y el diagnóstico interno para derivar conclusiones orientadoras. Este paso es crucial para determinar el "ajuste estratégico" (strategic fit) entre la oferta de valor de

la empresa y las demandas del entorno, estableciendo los pilares sobre los cuales se construirá la propuesta comercial de internacionalización. Esta combinación de análisis macro y micro, junto con la investigación primaria de mercado, proporciona a Rosi Jhos Flowers una comprensión multidimensional de su posición competitiva y de las condiciones del mercado objetivo, estableciendo así la base informada para las decisiones estratégicas subsecuentes que se detallarán en los capítulos posteriores de la tesis.

1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica que permite examinar sistemáticamente el macroentorno en el que operan las organizaciones, considerando seis dimensiones interrelacionadas: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Lull Noruega y Galdón Salvador, 2024). En el contexto de Rosi Jhos Flowers, este análisis se desarrolla en tres niveles complementarios: primero, una perspectiva global que identifica tendencias estructurales del comercio internacional de flores; segundo, un análisis regional específico de Ecuador como país productor-exportador; tercero, un análisis del mercado destino (Florida y Estados Unidos) que identifica oportunidades y barreras específicas.

1.1.1 Factor Político

El contexto político internacional de la industria florícola se caracteriza por estabilidad relativa en marcos regulatorios multilaterales de comercio, aunque con volatilidad significativa en políticas comerciales bilaterales y unilaterales. La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) ha establecido estándares internacionales para el comercio de flores que han proporcionado marco predecible desde 1952 (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024). Sin embargo, cambios recientes en administraciones estadounidenses han introducido volatilidad significativa.

Específicamente, la administración Trump, que inició en enero de 2025, ha implementado cambios sustanciales en política comercial. En abril de 2025, fueron introducidos aranceles globales del 10% mediante imposición de tasas "safeguard" (Flower Marketplace, 2025). Para flores ecuatorianas, este cambio ha sido particularmente significativo: Ecuador enfrentaba una tarifa base de nación más favorecida (NMF) de 6.8% desde 2013 (cuando expiraron los beneficios del Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act). Con el arancel global del 10%, la tarifa combinada ascendió a 16.8%, llegando a aproximadamente 17% al incluir tasas administrativas (Merchandise Processing Fee y Harbor Maintenance Fee).

En contraste, Colombia experimentó un cambio más severo, al perder acceso libre de aranceles que gozaba bajo el Tratado de Promoción de Comercio (CTPA). Este cambio de política genera un reequilibrio de competitividad relativa donde la diferenciación por calidad y servicio se torna más importante que la ventaja arancelaria. Ecuador ha experimentado considerables desafíos de estabilidad política e institucional durante 2023–2024, incluyendo crisis de seguridad derivada de conflictividad carcelaria. Sin embargo, el contexto para 2025–2026 presenta indicadores de mejora relativa. El presidente Daniel Noboa fue reelecto en abril de 2025 en los comicios presidenciales, siendo el primer presidente ecuatoriano en ganar reelección desde 2013. Según información del *U.S. Department of State* (2025), la administración Noboa ha priorizado institucionalismo, reforma fiscal, e inversión, lo que genera mayor predictibilidad para el sector empresarial.

1.1.2 Factor Económico

El mercado global de floricultura presenta una trayectoria de crecimiento sostenido impulsada por factores macroeconómicos positivos. Future Market Insights (2025) indica que el mercado global de floricultura alcanzó un valor de USD 63.49 mil millones en 2025 y se proyecta

que llegará a USD 115.86 mil millones en 2035, registrando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 6.2%. Este crecimiento supera la tasa de crecimiento demográfico global, indicando aumento en consumo per cápita de flores. La estructura de precios internacionales refleja presión inflacionaria equilibrada con apreciación de calidad. Los precios promedio CIF (Cost, Insurance, and Freight) para rosas importadas alcanzaron USD 7,680 por tonelada en 2024, representando una CAGR de 6.8% durante los últimos cinco años. Esta apreciación de precios refleja tanto presión inflacionaria como reconocimiento de calidad premium en segmentos específicos de mercado (Swar, 2025).

Un factor económico particularmente relevante es la dolarización completa de la economía ecuatoriana (adoptada en 2000), que proporciona estabilidad monetaria prácticamente única en región latinoamericana, aunque limita flexibilidad de política monetaria. Esta característica es favorable para operaciones de exportación a Estados Unidos, ya que elimina riesgo de devaluación significativa (World Bank, 2025). Sin embargo, persisten factores de riesgo macroeconómico relevantes. La volatilidad en precios de combustible y fletes aéreos continúa siendo factor exógeno que presiona márgenes operacionales de toda la cadena de suministro. Adicionalmente, ciclos económicos en mercados desarrollados (particularmente Estados Unidos) afectan la disposición de consumo en productos discrecionales como flores (McKinsey y Company, 2024).

1.1.3 Factor Social

El consumo de flores en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos, abarca una amplia variedad de usos que van más allá del obsequio tradicional. Actualmente, las flores se emplean con fines decorativos en hogares, oficinas y espacios comerciales, así como en eventos sociales, bodas, celebraciones y festivales que promueven la estética y la conexión con la naturaleza. De acuerdo con el informe de Fresh Produce Association (2025) las transformaciones

sociodemográficas globales han generado cambios significativos en patrones de demanda de flores. La urbanización acelerada, particularmente en mercados desarrollados, ha aumentado la demanda de flores para decoración interior de espacios urbanos (82.8% de población estadounidense vive en áreas urbanas según (U.S. Department of Commerce, 2025). Adicionalmente, cambios en preferencias post-pandemia han incrementado la demanda de productos que mejoren bienestar mental y conexión con naturaleza.

El sector florícola ecuatoriano genera aproximadamente 80,000 empleos directos y significativo empleo indirecto a través de servicios logísticos, comerciales y de infraestructura. La concentración de producción en región andina (especialmente provincia de Pichincha, donde se ubica Cayambe) ha generado economía de aglomeración con disponibilidad de mano de obra especializada, infraestructura de servicios, y redes empresariales consolidadas. Esta estructura social permite que empresas nuevas como Rosi Jhos Flowers accedan a recursos humanos con experiencia en floricultura de exportación (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuicultura de Ecuador, 2024).

1.1.4 Factor Tecnológico

Las innovaciones tecnológicas están transformando fundamentalmente la cadena de suministro de flores. Sistemas de monitoreo en tiempo real utilizando dispositivos IoT, contenedores de atmósfera controlada, y tecnología blockchain para trazabilidad completa del producto mejoran significativamente la conservación durante transporte y almacenamiento (Keates, 2023). Estas innovaciones reducen pérdidas por deterioro, que históricamente han representado del 15% al 25% del volumen durante exportación de larga distancia. El comercio electrónico está experimentando crecimiento exponencial en sector florícola. Mientras que en 2017 solamente el 3.5% de compras de plantas se realizaban online, se proyecta que para 2025–2035 la

venta online de flores alcanzará CAGR de 9.2%, creciendo de USD 7.5 mil millones en 2025 a USD 18 mil millones en 2035 (Future Market Insights, 2025).

Plataformas como 1-800-*Flowers*, FTD, y empresas emergentes de suscripción floral están capturando cuota de mercado significativa, ofreciendo nuevas oportunidades de distribución para exportadores. El Ecuador ha desarrollado infraestructura exportadora sofisticada y especializada para floricultura. El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito es punto central de consolidación de cargas florícolas de toda región andina, con acceso a aproximadamente 40 vuelos de carga dedicados durante períodos pico de demanda (febrero para San Valentín, mayo para Día de Madres). En febrero de 2025, se movilizaron 20 líneas aéreas de carga (regulares y chárteres) para manejar volumen récord de exportaciones.

Los sistemas de almacenamiento en clima controlado, logística especializada, y coordinación aduanal están maduros y bien desarrollados. Adicionalmente, adopción de tecnología en invernaderos (sistemas automatizados de riego, control ambiental, monitoreo de plagas) está en expansión, mejorando eficiencia productiva.

1.1.5 Factor Ecológico

La presión por sostenibilidad se está convirtiendo en factor competitivo primario en segmentos premium de mercado. Consumidores de altos ingresos en mercados desarrollados demandan explícitamente flores certificadas como sostenibles y producidas bajo buenas prácticas laborales (Andrango Andrimba, 2024). Esta tendencia está generando desplazamiento de demanda desde flores genéricas hacia flores certificadas, con disposición de consumo de premios de precio del 15–20% para flores con certificaciones reconocidas. Ecuador posee ventajas geográficas y climáticas excepcionales para producción florícola. Proximidad a línea ecuatorial proporciona luz solar consistente durante todo el año, mientras que topografía andina permite seleccionar altitudes

óptimas (1,800–3,200 metros sobre el nivel del mar) donde convergen temperatura, humedad y radiación solar ideales para cultivos florícola de calidad premium.

Sin embargo, país está expuesto a variabilidades climáticas derivadas de El Niño, sequías e inundaciones irregulares. En 2024, se registraron sequías prolongadas en regiones amazónicas, aunque industria florícola ubicada en Sierra centro-norte fue menos impactada que otros sectores agrícolas. La principal amenaza climática para floricultura ecuatoriana proviene de variaciones en disponibilidad de agua para riego (Guaita Pradas et al., 2023). No obstante, dada capacidad técnica de industria en manejo de sistemas de riego automatizado y control ambiental en invernaderos, exposición al riesgo climático es relativamente moderada (Cabezas, 2024).

1.1.6 Factor Legal

El marco regulatorio para comercio internacional de flores está establecido mediante múltiples instrumentos: la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF, desde 1952), estándares de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y regulaciones específicas de países importadores (Estados Unidos, Europa, etc.). En general, este marco es claro y bien establecido, aunque requiere cumplimiento riguroso (Food and Agriculture Organization of the United States, 2024). La principal área de volatilidad legal está en cambios en políticas comerciales unilaterales de grandes importadores, como se observó con la implementación de aranceles globales de la administración Trump en abril 2025 (Milla Ibáñez, 2025). Esta volatilidad introduce riesgo de cambios regulatorios adversos que pueden afectar viabilidad económica de operaciones de exportación.

1.2 Análisis Interno de Rosi Jhos Flowers

Antes de proceder con análisis FODA, es necesario caracterizar internamente a Rosi Jhos Flowers. Basándose en información disponible, Rosi Jhos Flowers es empresa florícola fundada

en 2022 en ciudad de Cayambe (provincia de Pichincha, Ecuador). Opera en contexto de industria consolidada con más de 3 años de historia exportadora. La empresa cuenta con registro de marca, acceso a infraestructura exportadora (Aeropuerto Mariscal Sucre, líneas aéreas de carga, sistemas logísticos especializados), y ubicación en zona de producción florícola de excelencia. La empresa opera dentro de estructura de pequeña empresa (PYME) ecuatoriana, lo que implica recursos limitados, pero flexibilidad operacional.

1.2.1 FODA

Esta matriz facilita la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades propias de la organización, así como de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de destino. En el contexto de Rosi Jhos Flowers, la aplicación del FODA permite visibilizar tanto los activos diferenciadores –como la ubicación en Cayambe y la infraestructura productiva– como los retos a superar para acceder y consolidarse en el segmento premium del mercado florícola de Florida. Asimismo, el análisis de oportunidades y amenazas externamente fundamenta el diseño de estrategias que maximicen los factores favorables y reduzcan el impacto de los riesgos sectoriales, logísticos y comerciales (Future Market Insights, 2025).

La tabla FODA evidencia que Rosi Jhos Flowers posee ventajas clave en infraestructura y calidad, sumadas a oportunidades de mercado alentadoras en Florida. Sin embargo, muestra también debilidades notables en visibilidad internacional y certificaciones, así como amenazas externas significativas vinculadas a la competencia global y los cambios en normativas. Esta radiografía estratégica resalta la necesidad de reforzar el posicionamiento de marca y la gestión operativa para aprovechar el potencial del mercado objetivo y reducir los riesgos externos identificados.

Tabla 1*Análisis interno FODA*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Ubicación estratégica Cayambe, florícola de calidad.	Crecimiento de la demanda de flores en zona alta especialmente en Florida.	Marca poco reconocida fuera de Ecuador.	Aranceles y barreras fitosanitarias cambiantes en Estados Unidos.
Infraestructura propia para producción, postcosecha empaque.	Preferencia creciente por flores premium y de origen andino.	Ausencia de historial logístico propio para exportación directa.	Competencia creciente de países exportadores como Colombia, Kenia y Países Bajos.
Registro de marca que facilita la proyección internacional.	Facilitación comercial por acuerdos bilaterales vigentes.	Escasa inversión previa en marketing internacional.	Cambios bruscos en los costos logísticos internacionales.
Sistemas avanzados de riego y control fitosanitario.	Crecimiento de la comunidad ecuatoriana en Florida.	Falta de certificaciones internacionales finalizadas.	Posible saturación del mercado objetivo.

Nota. Elaboración propia con base en Kotler y Keller (2021), Future Market Insights (2025) y datos internos de la empresa.

1.3 Principales Hallazgos del Proceso de Investigación

El análisis combinado de PESTEL y FODA interno proporciona conclusiones estratégicas fundamentales que orientan la viabilidad y dirección de la internacionalización de Rosi Jhos Flowers:

Primer Hallazgo: Contexto de Oportunidad Estructural. El mercado florícola estadounidense y específicamente Florida representan oportunidades de crecimiento sostenido (CAGR 5.5% a nivel nacional, con Florida como estado líder). La demanda de flores cortadas de calidad premium continúa expandiéndose impulsada por factores demográficos (urbanización, envejecimiento de población que aumenta demanda de plantas), cambios en preferencias de consumo post-pandemia (mayor inversión en espacios interiores agradables), y expansión de canales de distribución innovadores (comercio electrónico). Para empresa florícola ecuatoriana, existe oportunidad clara de capturar porción de este crecimiento expansivo.

Segundo Hallazgo: Ventaja Competitiva Múltiple pero Potencialmente Vulnerable. Rosi Jhos Flowers, operando desde Ecuador, goza de múltiples ventajas estructurales como ventaja de costo derivada de estructura de costos laborales y disponibilidad de tierra favorable, calidad de producto reconocida por consumidores globales ("rosas ecuatorianas" como marca-país positiva), y acceso a infraestructura exportadora sofisticada. Sin embargo, estas ventajas son parcialmente compartidas por múltiples competidores en Ecuador y en competidores africanos emergentes. Por tanto, ventaja competitiva sostenible debe basarse en diferenciación (marca, calidad premium, sostenibilidad) más que en costos.

Tercer Hallazgo: Necesidad de Estrategia de Diferenciación Comercial. El análisis FODA identifica que fortaleza actual de Rosi Jhos Flowers (acceso a calidad de producto) coexiste con debilidad de falta de marca y conocimiento de mercado final. Para internacionalización exitosa, la empresa debe evolucionar desde modelo de proveedor anónimo (flores sin marca vendidas a mayoristas) hacia modelo de diferenciación comercial donde reconocimiento de empresa y producto agreguen valor. Esto requiere inversión en marketing, desarrollo de relaciones

comerciales directas con retailers, y posiblemente desarrollo de productos especializados o certificaciones de sostenibilidad.

Cuarto Hallazgo: Riesgos Macroeconómicos Significativos pero Gestionables. La introducción de aranceles del 10% en abril de 2025 elevó tasas arancelarias efectivas para flores ecuatorianas a aproximadamente 17%. Este cambio de política comercial representa riesgo significativo para márgenes operacionales, pero no es un impedimento estructural para exportación. Colombia enfrentó cambios aún más severos (pérdida de acceso libre de aranceles), creando cierta equiparación de estructuras de competencia. La estrategia debe incorporar flexibilidad para responder a volatilidad arancelaria potencial futura.

Quinto Hallazgo: Oportunidad de Mercado Específico en Segmento Premium. Dentro del mercado florícola estadounidense y floridense, existe segmentación clara. Segmentos de compra masiva (flores de bajo costo para grandes cadenas de supermercados) están dominados por competidores de costo más bajo. Sin embargo, segmentos premium (flores especializadas, flores para ocasiones de alto valor emocional, flores con certificación de sostenibilidad) ofrecen márgenes más altos y menor competencia de precio. Para Rosi Jhos Flowers, la oportunidad de mercado más realista se ubica en estos segmentos premium donde calidad de producto y diferenciación comercial son factores competitivos más relevantes que costo.

1.4 Análisis de Mercado

El análisis de mercado en esta sección integra investigación secundaria (datos de mercado, estadísticas de consumo) con investigación primaria (entrevistas directas) para caracterizar con precisión el mercado objetivo de flores en Florida. La metodología de investigación primaria se describe a continuación.

1.4.1 Metodología de Investigación Primaria

La población objetivo para investigación primaria comprende tres segmentos diferenciados que proporcionan perspectivas complementarias sobre mercado de flores en Florida: La población objetivo de esta investigación corresponde a los consumidores potenciales de flores premium en el estado de Florida, Estados Unidos, segmento hacia el que Rosi Jhos Flowers orienta su estrategia de internacionalización para el período 2025–2026. De acuerdo con las últimas proyecciones demográficas de la United States Census Bureau, “para el año 2025, la población estimada del estado de Florida asciende a 23,1 millones de habitantes” (United States Census Bureau, 2025). Sin embargo, el universo específico del presente estudio se acota a los adultos residentes en zonas urbanas, particularmente en el área metropolitana de Florida, con ingresos familiares superiores a USD 75.000 anuales y hábitos regulares de compra de flores, conforme al perfil establecido en el buyer persona y tendencias de consumo del sector (Andrango Andrimba, 2024).

Según datos sectoriales, se estima que alrededor del 1,25% de la población del estado de Florida corresponde al segmento de adultos de nivel socioeconómico medio alto y alto, residentes urbanos y compradores frecuentes de flores premium (Mordor Intelligence, 2026). Esto representa un universo de aproximadamente 289.000 personas (United States Census Bureau, 2025). Para la selección efectiva de la muestra, se consideró además que, dentro de este segmento, las mujeres y hombres de entre 30 y 65 años concentran la mayor propensión a adquirir flores de calidad diferenciada para uso personal, decoración u ocasiones especiales, en concordancia con investigaciones previas en mercados análogos (Future Market Insights, 2025)

El cálculo del tamaño muestral se realizó aplicando la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, bajo un nivel de confianza del 95%, margen de error del 6%, y máxima variabilidad esperada ($p = 0,5$; $q = 0,5$), en correspondencia con las recomendaciones

metodológicas para estudios de mercado en la industria floral (Kotler y Keller, 2021). La fórmula empleada fue:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{289000(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,06)^2(289000 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 264$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra requerido

N = Población objetivo (289.000 personas)

Z = Valor de la abscisa para 95% de confianza (1,96)

p = Proporción esperada de éxito (0,5)

q = Proporción complementaria (0,5)

e = Margen de error permitido (0,06)

Por lo tanto, el tamaño de muestra recomendado es de 264 personas, cifra que garantiza confiabilidad estadística suficiente para el análisis de motivaciones, percepciones y patrones de compra en el segmento meta florícola de Florida. El instrumento seleccionado fue una encuesta estructurada, validada mediante juicio de expertos y prueba piloto, adjunta como Anexo 1 de este trabajo. Es importante señalar que, como plantean Kotler y Keller (2021), la rigurosidad en la delimitación y representatividad muestral constituye un paso fundamental para garantizar la calidad y extrapolabilidad de los resultados en todo estudio de mercado internacional.

Experto en Comercio Exterior y Logística de Flores: Profesional con mínimo 5 años de experiencia en importación, distribución mayorista, o logística de flores cortadas a nivel empresarial. Ubicado preferentemente en Florida o región sudeste de Estados Unidos.

Líder Comercial Local: Propietario o gerente de negocio de floristería, de retail de mejoramiento del hogar con departamento de plantas, o de empresa de distribución mayorista de flores. Ubicado en Florida con experiencia directa en ventas a consumidores finales o retailers.

Por otro lado, se utilizó enfoque de muestreo dirigido (purposive sampling) dado objetivos exploratorios de investigación. El tamaño de muestra es N=3 entrevistas en profundidad, complementadas con revisión de 5 fuentes de datos secundarios sobre mercado de Florida. Esta decisión se justifica en los siguientes criterios:

Investigación Cualitativa: El propósito de esta etapa es entendimiento profundo de dinámicas de mercado y percepciones de actores clave, no generación de estadísticas poblacionales. Muestreo cualitativo típicamente requiere 3-4 entrevistas para alcanzar saturación temática (punto donde respuestas adicionales no generan insights nuevos).

Variedad de Perspectivas: Las 3 entrevistas incluyen deliberadamente diversidad de perspectivas (consumidor final, experto funcional, líder empresarial), lo que permite triangulación de información y validación de hallazgos contra múltiples fuentes de evidencia. Profundidad sobre amplitud de las entrevistas en profundidad (30-45 minutos) permiten exploración de motivaciones, percepciones, procesos de decisión, y factores de satisfacción/insatisfacción de forma mucho más completa que encuestas de auto-administración.

Acceso a Información Tácita: Muchos conocimientos sobre dinámicas de mercado y decisiones de compra son información tácita (no fácilmente cuantificable) y solo pueden obtenerse mediante conversación directa.

1.4.2 Diseño de Instrumentos Guiones de Entrevista

El guión de entrevista es una herramienta para recopilar información cualitativa que hace posible un entendimiento a fondo de las necesidades, experiencias y percepciones de los

participantes en la investigación. Con el fin de obtener información directa y contextualizada que facilite la identificación de desafíos y oportunidades en el proceso de internacionalización de la compañía Rosi Jhos Flowers, se emplean preguntas abiertas (Tenny, 2022).

Se considera que este instrumento es una fuente primaria porque los datos son obtenidos directamente de los entrevistados. Según Panyasai y Ambele (2025), su objetivo es compilar datos que complementen el diagnóstico organizacional a través de la evaluación de los puntos de vista, las expectativas y las sugerencias relacionadas con el sector floricultor ecuatoriano.

Estructura de encuestas

¿En qué rango de edad se encuentra?

- 18–24 años
- 25–34 años
- 35–44 años
- 45–54 años

¿En qué ciudad de Florida reside?

Género

- Femenino
- Masculino

¿Cuáles es la razón principal que le desincentivarían a comprar más flores importadas?

- Desconocimiento del producto
- Precio alto
- Problemas de frescura
- Preocupaciones por el impacto ambiental

Hábitos de compra

¿Con qué frecuencia compra flores cortadas?

- Una vez a la semana
- De 2 a 3 veces al mes
- Una vez al mes
- Solo en ocasiones especiales
- Casi nunca

¿Dónde compra normalmente flores? (Puede seleccionar varias)

- Floristerías especializadas
- Supermercados
- Mayoristas o mercados
- Granjas de Floricultura Local
- Otros

¿Cuál es su gasto promedio por compra?

- Menos de USD 20
- USD 20–40
- USD 40–60
- USD 60–80
- Más de USD 80

¿En qué ocasiones suele comprar flores?

- Decoración personal (Hogar, oficina o espacios personales).
- Regalos personales (Cumpleaños, aniversarios o detalles para pareja, familia o amigos).
- Eventos familiares (Bodas, graduaciones u otras celebraciones familiares).

- Festividades (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, etc).
- Eventos sociales o profesionales (Reuniones, eventos corporativos, inauguraciones, etc).
- Expresión emocional (Condolencias, agradecimientos o disculpas).
- Celebración de logros.
- Responsabilidad académica o laboral.
- Compras estacionales o promocionales.
- Compras espontáneas.

Preferencias y percepciones

¿Cuáles son los factores más importantes al elegir flores? (Seleccione máximo 3)

- Frescura
- Duración en florero
- Precio
- Origen del producto
- Variedad/colores disponibles
- Presentación / empaque

¿Conoce o ha comprado flores ecuatorianas?

- Sí
- No
- No estoy seguro(a)

¿Cuál es su percepción de las flores ecuatorianas?

- Excelente calidad
- Buena calidad
- Calidad promedio

- Mala calidad
- No tengo opinión

¿Qué tipo de flores compra con más frecuencia?

- Rosas
- Lirios
- Orquídeas
- Tulipanes
- Claveles
- Ramos mixtos
- Flores velo de novia
- Flores de lavanda de mar
- Flores de aster
- Girasoles
- Eucaliptos

¿Qué tan importante es para usted conocer el origen de las flores?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué tan probable sería que comprara flores ecuatorianas si supiera que son de alta calidad y larga duración?

- Muy probable
- Probable

- Poco probable
- Nada probable

Compra digital

¿Ha comprado flores online en los últimos 12 meses?

- Sí
- No

¿Estaría dispuesto(a) a pagar un precio adicional por flores con certificación de sostenibilidad o comercio justo?

- Sí, hasta un 10% más
- Sí, hasta un 20% más
- Sí, más del 20%
- No, no pagaría más

Entrevista 2: Experto en Comercio Exterior y Logística de Flores

Perfil del Entrevistado: Varón, 48 años, Director de Logística en empresa mayorista de distribución de flores en Miami, 10 años de experiencia en importación de flores de América Latina, educación en administración de empresas con especialización en cadena de suministro.

¿De qué países proviene la mayor parte de las flores que su empresa importa actualmente?

- Principalmente de Colombia y Ecuador
- Mayormente de América Central
- Mixto: Sudamérica y África
- Otro origen

¿Qué factores considera más importantes al seleccionar un proveedor extranjero de flores?

- Calidad y consistencia del producto

- Cumplimiento logístico y puntualidad
- Precio competitivo
- Certificaciones y sostenibilidad

En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos logísticos al importar flores desde Ecuador?

- Tiempo de tránsito y manejo de cadena de frío
- Trámites fitosanitarios o aduaneros
- Variabilidad de costos de transporte aéreo
- Coordinación con intermediarios o freight forwarders

¿Cómo percibe la calidad y durabilidad de las flores ecuatorianas frente a las de otros países exportadores (como Colombia o Kenia)?

- Superior, especialmente en rosas y variedades premium
- Similar en calidad pero con mayor costo logístico
- Inferior por temas de manejo postcosecha

¿Ha notado cambios en la demanda del consumidor estadounidense respecto a las flores ecuatorianas en los últimos años?

- Sí, hay mayor interés por productos premium y sostenibles
- Se mantiene estable
- Ha disminuido debido a competencia o precios

¿Qué requisitos o certificaciones considera más relevantes para importar flores a EE. UU.?

- Certificación fitosanitaria USDA/APHIS
- Fair Trade o sostenibilidad ambiental

- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)
- Certificados de calidad del proveedor

¿Qué atributos valora más de los productores ecuatorianos actuales?

- Variedad y colorido del producto
- Capacidad de respuesta y comunicación
- Estabilidad en la calidad
- Adaptación a pedidos personalizados

¿Qué oportunidades identifica para nuevos exportadores ecuatorianos que deseen ingresar al mercado estadounidense?

- Nichos en flores de temporada o exóticas
- Alianzas directas con distribuidores medianos
- E-commerce B2B con entrega rápida
- Certificaciones verdes como ventaja competitiva

Desde su perspectiva, ¿qué aspectos debería mejorar un nuevo exportador ecuatoriano para ser competitivo en el mercado de EE. UU.?

- Mayor conocimiento del mercado destino
- Cumplimiento riguroso de tiempos y documentación
- Mejor estrategia de marketing internacional
- Capacidad de producción constante y escalable

Entrevista 3: Líder Comercial (Propietario de Floristería/Retailer)

Perfil del Entrevistado: Mujer, 44 años, propietaria de cadena de 3 floristerías en área de Fort Lauderdale (Broward), 12 años en industria de flores, educación comercial con experiencia en retail de lujo.

Guion de Entrevista:

¿Cuál es el volumen promedio de ventas mensuales de flores cortadas en su negocio?

- Menos de 1 000 unidades
- Entre 1 000 y 2 000 unidades
- Más de 2 000 unidades

¿Cómo realiza sus compras de flores?

- A través de mayoristas o brokers
- Directamente de productores
- Por medio de distribuidores locales

¿Cuál es el principal desafío en la gestión de inventario de flores?

- Alta perecibilidad y desperdicio
- Variación de la demanda según temporada

En comparación con otras variedades, ¿cómo perciben sus clientes las rosas ecuatorianas?

- De mayor calidad y duración
- Similares en calidad
- No notan diferencia significativa

¿El origen del producto (Ecuador) influye en la decisión de compra de sus clientes?

- Sí, valoran el origen ecuatoriano
- No, priorizan precio o frescura

¿Considera viable establecer relaciones directas con productores ecuatorianos?

- Sí, sería beneficioso en costos y calidad
- Tal vez, depende de la logística
- No, prefiero mantener los canales actuales

¿Qué cambios ha observado en el comportamiento de sus clientes en los últimos dos años?

- Mayor demanda en fechas especiales y online
- Interés en flores sostenibles o personalizadas

¿Qué papel tiene el comercio online en su negocio actualmente?

- Es fundamental y ya lo aplicamos
- Está en desarrollo
- No lo consideramos prioritario por ahora

1.5 Presentación de resultados de la investigación y análisis

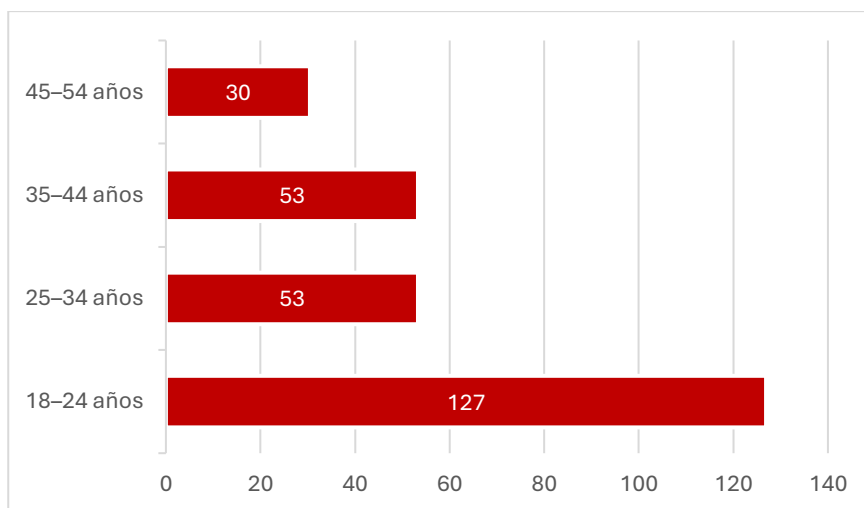
El presente apartado expone, de manera detallada, los resultados y el análisis obtenidos mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a un muestreo representativo de habitantes del estado de Florida, Estados Unidos, con el fin primordial de comprender sus hábitos de compra cotidianos, sus preferencias específicas, así como sus percepciones con respecto a la oferta actual del mercado florícola actual. Mediante esta metodología se pretende ir más allá del mapeo de tendencias de consumo en un contexto geográfico clave para el comercio de flores en Estados Unidos, sino también identificar oportunidades estratégicas, particularmente, en una región con ventajas comparativas en producción floral, como América Latina.

La información recolectada abarca datos de carácter cuantitativo y cualitativo esenciales para identificar los patrones de comportamiento del consumidor y los factores decisivos que influyen directamente en su decisión de compra. En este sentido, el análisis de los datos permite tener una visión integral del perfil del consumidor y, por consiguiente, del mercado de estudio. Además, a partir de este resultado, es posible evaluar las oportunidades potenciales de mejora y plantear estrategias comerciales idóneas para el mercado. En definitiva, el presente análisis busca

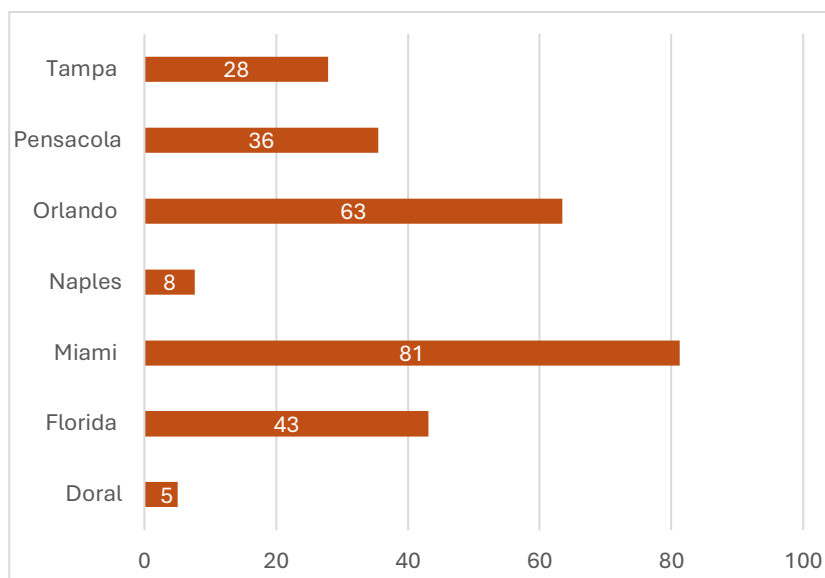
generar una base sólida de información relevante para la toma de decisiones más adecuada para la dinámica del mercado de estudio.

Figura 1

Rango de edad: información demográfica



Los resultados demuestran un notable predominio de consumidores jóvenes. El segmento de 18-24 años representa casi la mitad de todos los consumidores (48%), lo que alude a que éste es el segmento más activo en el mercado de estudio. Este resultado puede atribuirse a las tendencias estéticas actuales y la exposición a influencias digitales, lo cual es muy común en este grupo etario. Por otro lado, los rangos de 25-34 años y 35-44 años representan el 40% conjuntamente, lo cual sugiere la apertura a un mercado diversificado en necesidades y motivaciones. Por último, el grupo de mayor edad constituye el segmento con menor predominancia (12%), no obstante, debe ser considerado en la toma de decisiones ya que una de las características destacadas de este grupo es su mayor poder adquisitivo y preferencia por productos de alta calidad, lo cual se ajusta a la oferta del producto de estudio. Así, su lealtad a marcas consolidadas, combinada con una disposición a invertir en experiencias personalizadas, posiciona al producto no solo como una opción viable, sino como un diferenciador competitivo en estrategias de expansión transfronteriza.

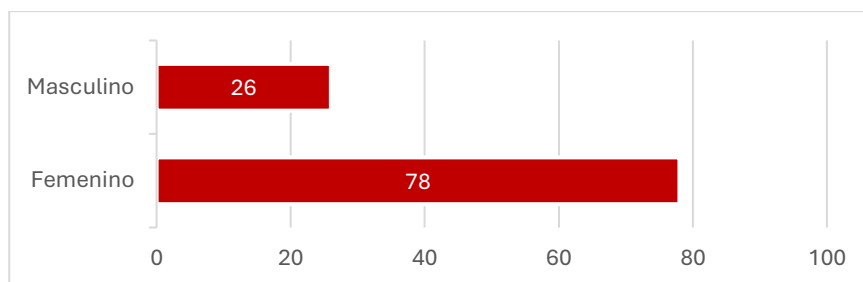
Figura 2*Lugar de residencia*

La ciudad en dónde residen mayoritariamente los consumidores es Miami, es decir, es el mercado principal de la muestra. Este resultado puede atribuirse a su mayor densidad poblacional. De igual modo, el segundo mercado más representativo es Orlando, el cual se encuentra, geográficamente, muy cerca de Miami. Estas dos ciudades juntas constituyen más del 50% del total, por lo que es pertinente orientar las estrategias a estos dos mercados. Por otro lado, Tampa, Pensacola y Florida forman parte de otro grupo significativo que puede percibirse como una oportunidad potencial de expansión. Finalmente, aunque Naples y Doral constituyen segmentos más modestos en tamaño, no deben descartarse de inmediato, ya que su perfil demográfico premium y orientado a comunidades exclusivas los hace idóneos para capturar nichos de mercado específicos, como flores de lujo o variedades exóticas, abriendo vías para diferenciación competitiva en el comercio internacional. En consecuencia, su integración en el portafolio de

exportación no solo optimiza la rentabilidad por unidad vendida, sino que fortalece la resiliencia del negocio ante fluctuaciones en segmentos masivos.

Figura 3

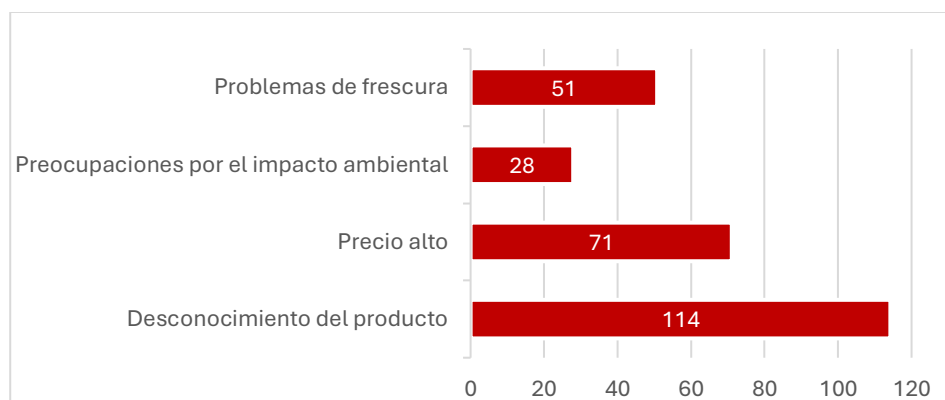
Género



Los datos indican un predominio notable del género femenino (75%), lo que sugiere que este es el segmento más involucrado en la compra de flores en el mercado. Dada esta tendencia, es preciso orientar las estrategias de marketing al grupo más representativo. Sin embargo, el segmento masculino (25%) puede constituir una oportunidad de crecimiento mediante el diseño de productos más direccionados a la compra rápida que al detalle.

Figura 4

Factores que influyen en la decisión de compra.

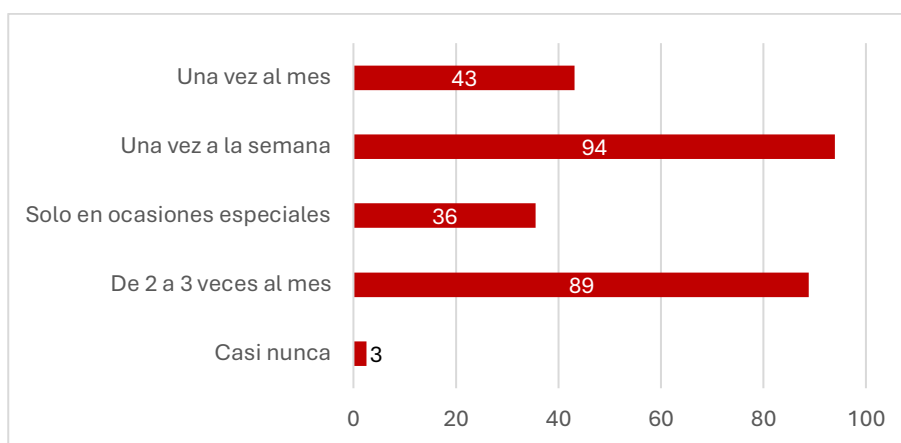


Uno de los factores determinantes en la decisión del consumidor para no adquirir flores importadas es el desconocimiento del producto (43%), es decir, no conocen sus características,

calidad o beneficios. Este dato revela la carente distribución de información en los puntos de venta existentes y crea una brecha de acción orientadas a la educación del consumidor. La segunda barrera para la adquisición más predominante es el precio. Es posible que los consumidores perciban las flores importadas como un producto caro, lo cual indica una alta sensibilidad al precio y advierte la necesidad de comunicar estratégicamente el valor agregado para justificar la prima de precio. Por otro lado, la incertidumbre del cliente con respecto al deterioro del producto influye notablemente en su utilidad esperada y, por consiguiente, en su decisión de compra por lo que es preciso evidenciar protocolos de prácticas logísticas superiores como elemento distintivo.

Figura 5

Frecuencia de consumo

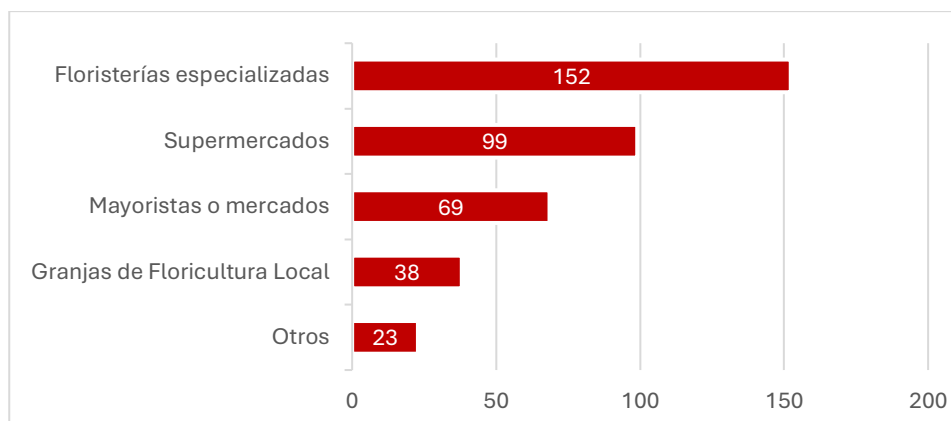


Los resultados apuntan al predominio de un alto nivel de compras recurrentes con una frecuencia predominante de una vez a la semana y de 2 a 3 veces al mes. Esta información sugiere la existencia de un hábito de consumo consolidado, así como un alto valor del ciclo de vida del cliente y una brecha potencial para el diseño de estrategias basadas en ventas repetitivas como modelos de suscripción o programas de fidelización. En el mismo sentido de ideas, es evidente la mínima incidencia de compra ocasional (casi nunca), lo que corrobora la mayor participación de

los consumidores habituales con una demanda consolidada y, a su vez, descarta una dependencia significativa de compradores ocasionales.

Figura 6

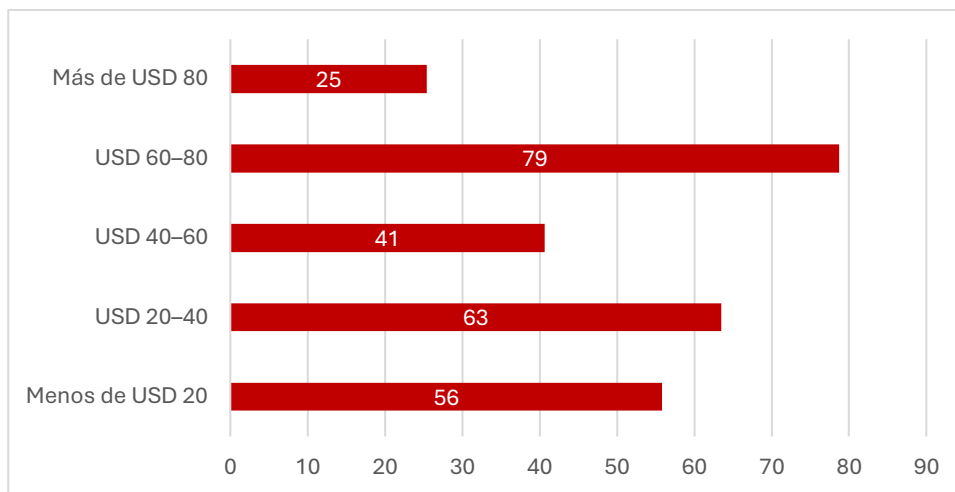
Puntos de ventas recurrentes



La Figura 6 destaca que los consumidores prefieren floristerías especializadas (40%) y supermercados (26%). Esta tendencia puede atribuirse a la búsqueda de calidad y personalización, así como la comodidad, la accesibilidad y el precio competitivo. Por otro lado, el 18% muestra mayor afinidad por la compra en mayoristas o mercados, lo que indica la tendencia por compras en volumen o consumidores que buscan mejor precio. Las granjas locales representan un nicho minoritario preferido por un segmento que demuestra inclinación por los productos de origen local y cuya motivación tentativa sea la sostenibilidad ambiental. Este grupo, impulsado por tendencias globales como el auge del "de la granja a la mesa" en los mercados premium de EE.UU. valora certificaciones ecológicas y cadenas de suministro cortas que minimizan la huella de carbono, lo que eleva el valor percibido de las flores ecuatorianas. En definitiva, este panorama justifica la necesidad de desarrollar estrategias comerciales diferenciadas y multimodales para alcanzar eficazmente a toda la demanda.

Figura 7

Gasto promedio de adquisición



Los datos revelan que el mercado presenta un gasto promedio moderado a alto dado que el rango de gasto más representativo es de USD 60-80, seguido por USD 20-40. Es decir, existe un equilibrio entre consumidores de gasto medio y alto. Por otro lado, el mercado tiene apertura al consumo de flores como producto de valor y no como una mera compra económica. Así mismo, esta disposición a pagar precios superiores crea un entorno favorable para la sostenibilidad de floristerías especializadas y la introducción de flores importadas.

Figura 8

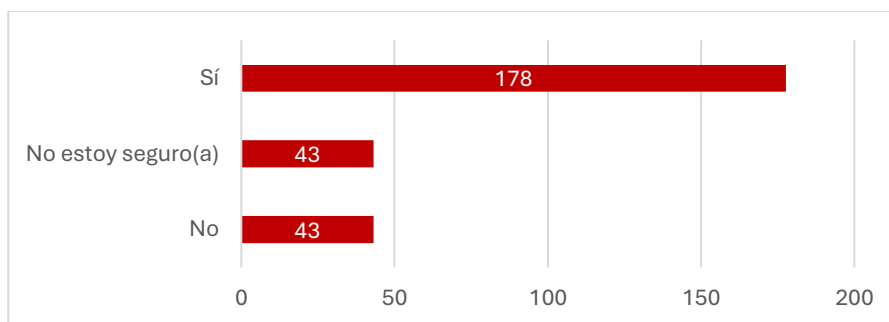
Motivo de compra



La Figura 8 muestra una amplia diversidad de motivos de compra propios de un mercado activo con múltiples puntos de contacto. Así, la motivación principal radica mayoritariamente en las festividades y la decoración personal. Las festividades constituyen el núcleo del mercado con una demanda sustancial pero estacional, mientras que la decoración personal alude a un consumo racionalizado e integrado en el estilo de vida de los clientes. Por otro lado, el segmento de la expresión emocional, los eventos sociales, eventos familiares y regalos personales constituyen un porcentaje significativo conjuntamente, siendo posibles fuentes de oportunidades. Este panorama diverso apunta a la creación de una estrategia comercial multifacética que considere consolidar la presencia en el mercado masivo y recurrente, así como capitalizar el valor agregado de los segmentos emocional e institucional.

Figura 9

Conocimiento o adquisición de producto florícola ecuatoriano

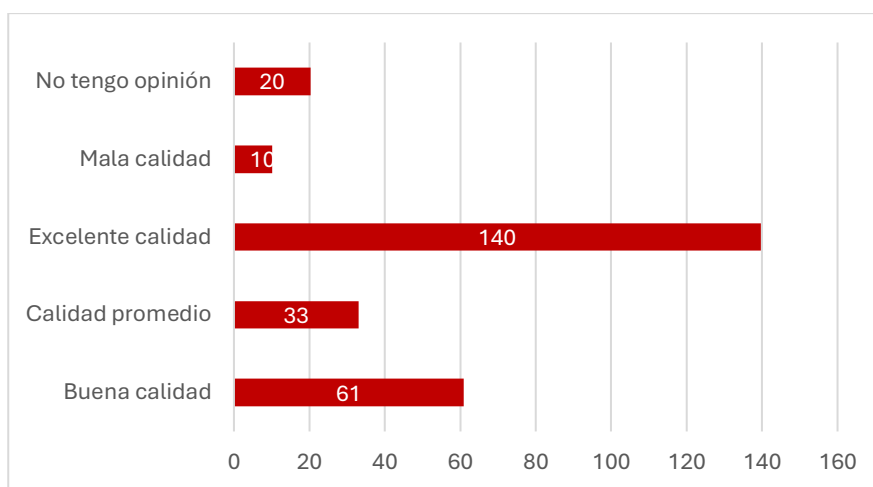


El 68% de los encuestados afirma conocer o haber comprado flores de origen ecuatoriano, indicando una base establecida de mercado y un significativo reconocimiento de marca. De igual modo, el 17% representa a un segmento que no puede afirmar con certeza que haya adquirido o que conozca sobre las flores ecuatorianas. Este segmento resulta estratégico para la conversión de clientes potenciales a reales. Por último, solo el 15% de encuestados afirma no conocer o haber

adquirido flores de origen ecuatoriano, por lo que resulta adecuado capturar este nicho mediante experiencias directas con el producto.

Figura 10

Percepción de las flores ecuatorianas



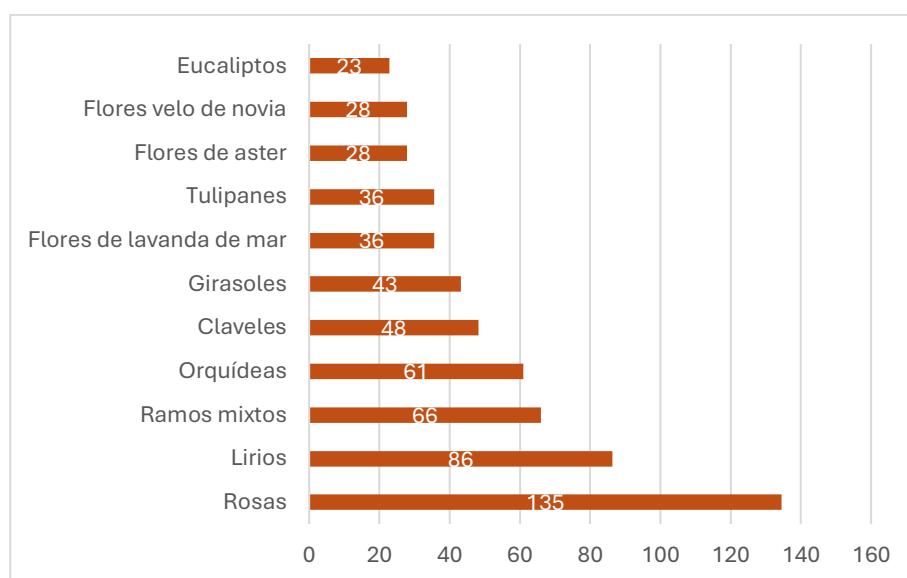
La percepción general, y mayoritaria, del producto florícola ecuatoriano es altamente positiva (excelente calidad) por parte de los consumidores encuestados en el mercado potencial de Florida, lo que denota un posicionamiento consolidado de las flores ecuatorianas como producto de calidad superior entre compradores locales. Este dominio en la percepción positiva refleja la confianza en atributos clave como durabilidad y presentación, esenciales para el dinamismo del mercado florístico floridano. El segundo grupo más representativo indica también una percepción positiva del producto (buena calidad), reforzando la tendencia favorable que abarca la mayoría de los segmentos evaluados en esta región clave de EE.UU. Mientras tanto, el porcentaje más bajo indica una percepción negativa (mala calidad), destacando áreas puntuales de disconformidad que no eclipsan el panorama general.

El alto reconocimiento brinda una base sólida para impulsar estrategias de diferenciación adaptadas al consumidor de Florida, como énfasis en variedades exóticas y entregas rápidas. Las

percepciones neutras o negativas, por su parte, crean una oportunidad de mejora estratégica, permitiendo refinar la oferta para capturar con mayor precisión la demanda diversa de este vibrante mercado estatal.

Figura 11

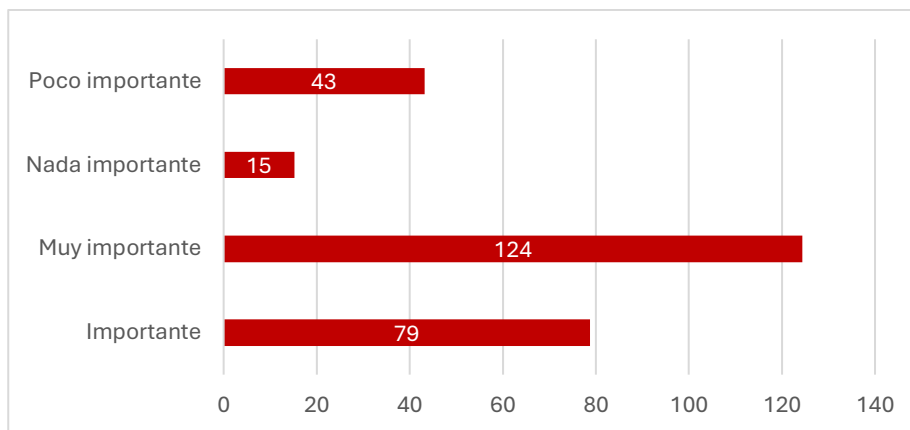
Tipo de flor más adquirida



Las rosas son el producto con mayor dominio en el mercado lo que indica una preferencia consolidada con alta aceptación, así como sucede con los lirios. En segundo lugar, las flores de mediano consumo son los ramos mixtos, las orquídeas, los claveles y girasoles. Por último, las flores de nicho son la lavanda de mar, tulipanes flores de aster, flores velo de novia y los eucaliptos. Para el diseño de estrategias es preciso considerar la división de estos grupos. En este sentido, para los productos con mayor aceptación es menester tener un enfoque a la optimización de la cadena de suministro y la garantía de calidad constante. De forma complementaria, para el segundo grupo es necesaria la orientación al valor agregado mediante el diseño y la exclusividad. Por último, para el grupo menos predominante resulta conveniente crear tendencias para capturar nuevos segmentos.

Figura 12

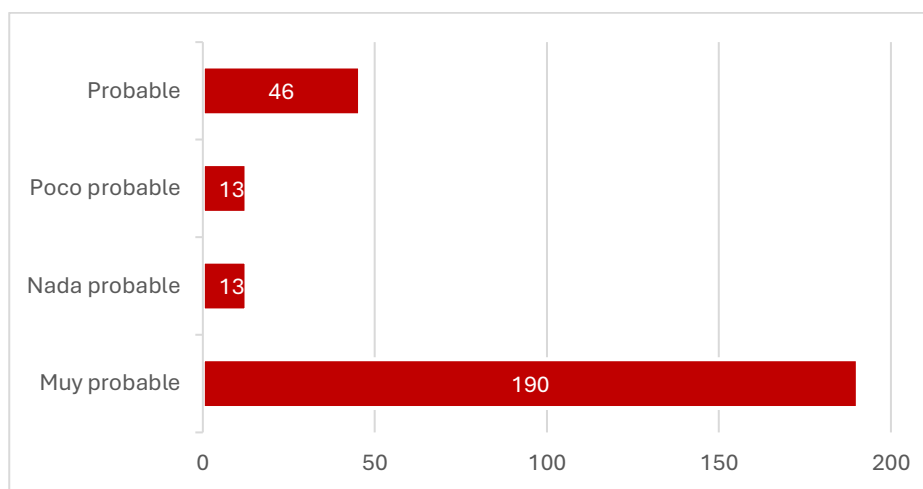
Importancia del origen de las flores



La mayoría de los sujetos encuestados muestran una inclinación por el origen de los productos como atributo de decisión significativo y factor estratégico para la formulación de la propuesta de valor. Aun así, el segmento menos representativo también puede ser abordado mediante una estrategia de valor y acceso, compitiendo en base a una relación precio-calidad tangible.

Figura 13

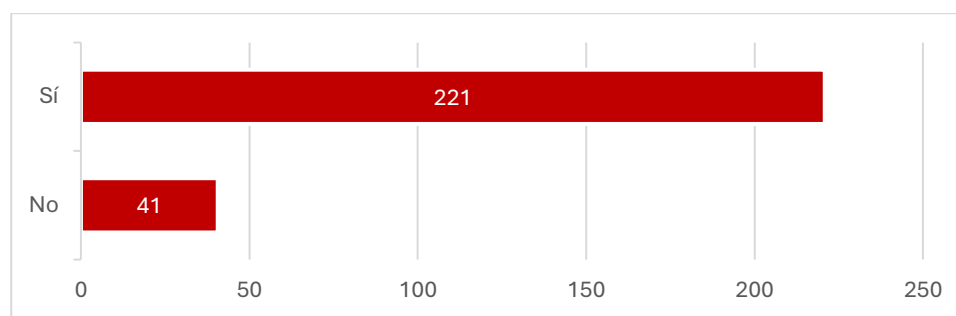
Posibilidad de adquisición de flores ecuatorianas en base a la calidad y duración



La tendencia general demuestra que es muy probable la adquisición del producto florícola ecuatoriano conociendo su alta calidad y larga duración. Es decir, la intención de compra es notablemente positiva, por lo que las estrategias de marketing deben centrarse en comunicar estos atributos como factores de impacto directo. En este sentido es necesario recalcar la influencia de significativa de la información de valor (alta calidad y larga duración) como factor determinante en la decisión de compra. Estos datos corroboran la importancia de la calidad como atributo de alto valor.

Figura 14

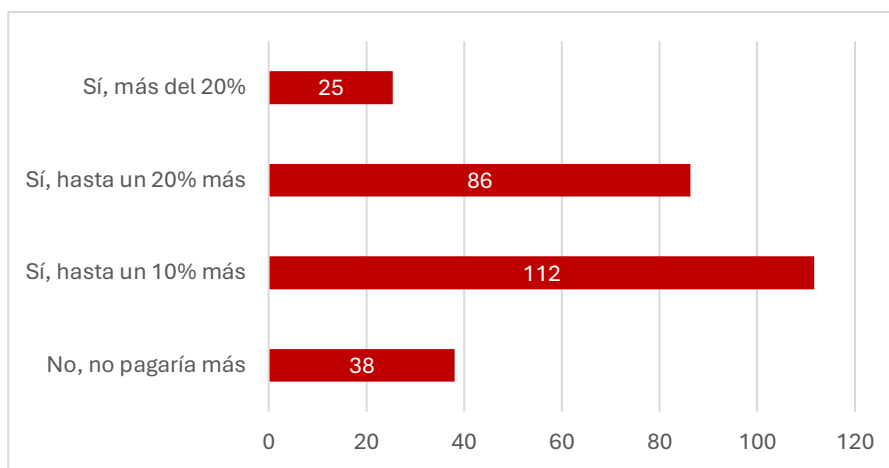
Compra digital de flores



Los individuos encuestados muestran una alta afinidad por la adquisición por canales digitales. El 84% de los consumidores demuestran estar altamente familiarizados con plataformas online, por lo que se infiere que valoran la comodidad, rapidez y disponibilidad de los canales digitales, y que tienen acceso y hábito de uso de tecnología para realizar compras personales. En este panorama existe la oportunidad de expansión por medios digitales mediante tiendas online especializadas, servicio de *delivery* y suscripciones digitales. Por otra parte, el perfil del consumidor coincide con las prácticas actuales del consumidor moderno, pese a ello, aún existe un 16% que no tiene afinidad por esta experiencia.

Figura 15

Posibilidad de adquisición en base a una certificación de sostenibilidad y comercio justo



Los datos de la Figura 16 permiten identificar una clara división del mercado en base a la valoración de atributos éticos y ambientales. El segmento de alto compromiso dispuesto pagar una suma superior al 20% representa a un nicho de mercado exclusivo de alto valor, altamente consciente y con un fuerte poder adquisitivo. De igual modo, el segmento que considera pagar hasta un 20% más puede considerarse un nicho de compromiso moderado con alto potencial de conversión a nicho exclusivo de alto valor. El grupo más representativo está dispuesto a pagar hasta un 10% más por lo que puede ser considerado como un mercado masivo accesible para introducción inicial de productos certificados. Por último, el segmento que no está dispuesto a pagar un precio adicional es, totalmente, un nicho no receptivo. Esta división con una delimitación tan clara exige la implementación de una estrategia de comunicación segmentada, enfatizando el impacto socioambiental preciso y los beneficios tangibles de las certificaciones para los nichos de compromiso alto y moderado. En contraste, para el segmento de baja disposición al pago adicional, debe implementarse una estrategia que integre los beneficios funcionales del producto en conjunto con los atributos sostenibles.

Capítulo 2: Definición

2. Fase de Definición

En este capítulo se realiza un análisis profundo de los hallazgos obtenidos durante la investigación inicial, agrupando los principales retos y oportunidades de la internacionalización de Rosi Jhos Flowers al mercado florícola de Florida. Se emplean herramientas como el mapa de afinidad, el árbol de problemas y la declaración de punto de vista (POV), además de perfilar al cliente objetivo y su experiencia de compra. Este diagnóstico permite entender mejor las necesidades del mercado meta y fundamentar la propuesta de valor y las estrategias de internacionalización de la empresa (Kotler y Keller, 2021).

2.1 Mapa de Afinidad: Síntesis Organizada de los Hallazgos Repetitivos

El mapa de afinidad agrupa los principales conceptos repetidos en la investigación y entrevistas. Permite clarificar temas transversales clave para la propuesta de valor (Brown, 2009).

La tabla 2 muestra los principales hallazgos identificados en la investigación. Se evidencia que la empresa cuenta con fortalezas como la calidad del producto y una infraestructura exportadora sólida. Las oportunidades se concentran en el crecimiento del mercado florícola en Florida y en la preferencia por flores premium y sostenibles. Estos hallazgos ratifican la importancia de posicionar la empresa en segmento premium, aprovechando calidad y sostenibilidad como diferenciadores, y construyendo reconocimiento de marca en el mercado destino (Kotler y Keller, 2021). Por otro lado, las debilidades se relacionan con el bajo posicionamiento de marca y la limitada diferenciación frente a la competencia. Entre las amenazas destacan los aranceles variables y la competencia internacional. En conjunto, estos resultados indican la necesidad de fortalecer la marca, aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva y enfocarse en el segmento premium del mercado estadounidense.

Tabla 2*Síntesis Organizada de los Hallazgos Repetitivos*

Tema central	Frecuencia	Datos clave	Categoría
Calidad de producto	Alta	Rosas ecuatorianas preferidas por su longevidad y frescura	Fortaleza
Diferenciación vs. costos	Alta	Necesidad de competir por atributos, no solo por precio	Desafío competitivo
Marca débil en EE.UU.	Media	Bajo reconocimiento de la marca ecuatoriana en el exterior	Debilidad
Segmento premium	Alta	Clientes dispuestos a pagar más por calidad y origen certificado	Oportunidad
Volatilidad de aranceles	Media	Aranceles recientes afectan los márgenes de rentabilidad	Amenaza económica
Crecimiento del mercado	Alta	Florida muestra un aumento sostenido en la demanda de flores	Oportunidad global
Sostenibilidad como diferenciador	Alta	Consumidores premium priorizan productos con certificaciones	Diferenciador
Canales digitales emergentes	Media	Aumento del comercio electrónico y la promoción digital	Oportunidad digital
Comunidad ecuatoriana en Florida	Media	Residente y potencial nicho de mercado para productos nacionales	Segmento de entrada
Infraestructura exportadora	Alta	Ecuador cuenta con ventajas logísticas y transporte aéreo eficiente	Fortaleza operativa

Nota. Datos elaborados a partir de fuentes secundarias y entrevistas primarias realizadas para la investigación. Fuentes consultadas: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura de Ecuador (2024); Porter (1985); Kotler y Keller (2021); Flower Marketplace (2025); Mordor Intelligence (2026); (Andrango Andrimba, 2024); Future Market Insights (2025); U.S. Census Bureau (2025); Corporación Quiport (2025).

2.2 Planteamiento del Problema

Rosi Jhos Flowers enfrenta un problema central para su proceso de internacionalización: la limitada inserción y posicionamiento competitivo en el mercado premium de flores cortadas en Florida, Estados Unidos, durante el período 2025–2026. El desafío principal reside en la escasa presencia y reconocimiento de su marca fuera del ámbito local, sumado a la presión de aranceles elevados, barreras fitosanitarias y la dificultad de acceder de manera directa a consumidores finales dispuestos a pagar un precio diferencial por calidad, sostenibilidad y origen ecuatoriano (Flower Marketplace, 2025).

Esta problemática se evidencia especialmente en zonas estratégicas como Miami-Dade, donde la empresa compete con importadores, mayoristas y marcas consolidadas provenientes de países como Colombia y Kenia. La falta de inteligencia de mercado sobre preferencias de consumo, la insuficiente notoriedad digital y la ausencia de certificaciones internacionales robustas restringen la capacidad de la empresa para capturar márgenes superiores y consolidar su propuesta de valor diferenciada.

El impacto de este escenario no solo compromete la rentabilidad y el potencial de crecimiento de Rosi Jhos Flowers, sino que también afecta a trabajadores y proveedores locales, al tiempo que limita el acceso de los consumidores estadounidenses a productos florícolas premium con trazabilidad garantizada y atributos responsables, de acuerdo con las tendencias recientes del mercado (Future Market Insights, 2025).

De no abordarse esta problemática con acciones estratégicas integrales y temporales apropiadas, la empresa arriesga quedar relegada a segmentos de bajo valor añadido, perdiendo competitividad frente a actores regionales que ya controlan los canales de acceso preferentes del consumidor premium en Florida (Flower Marketplace, 2025)

2.3 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta de análisis estratégico que permite representar, de manera lógica y visual, la relación entre el problema central de la empresa, sus causas principales y los efectos que conlleva a nivel organizacional y sectorial (Kotler y Ketler., 2021; Porter, 1985). En el contexto de Rosi Jhos Flowers, esta metodología facilita la descomposición del desafío de posicionamiento internacional en Florida, identificando tanto los obstáculos estructurales que limitan su crecimiento como las consecuencias negativas resultantes para la empresa.

Efectos (hojas): rentabilidad reducida, dificultad de retención de clientes premium, vulnerabilidad ante competencia internacional, falta de retroalimentación para innovación.

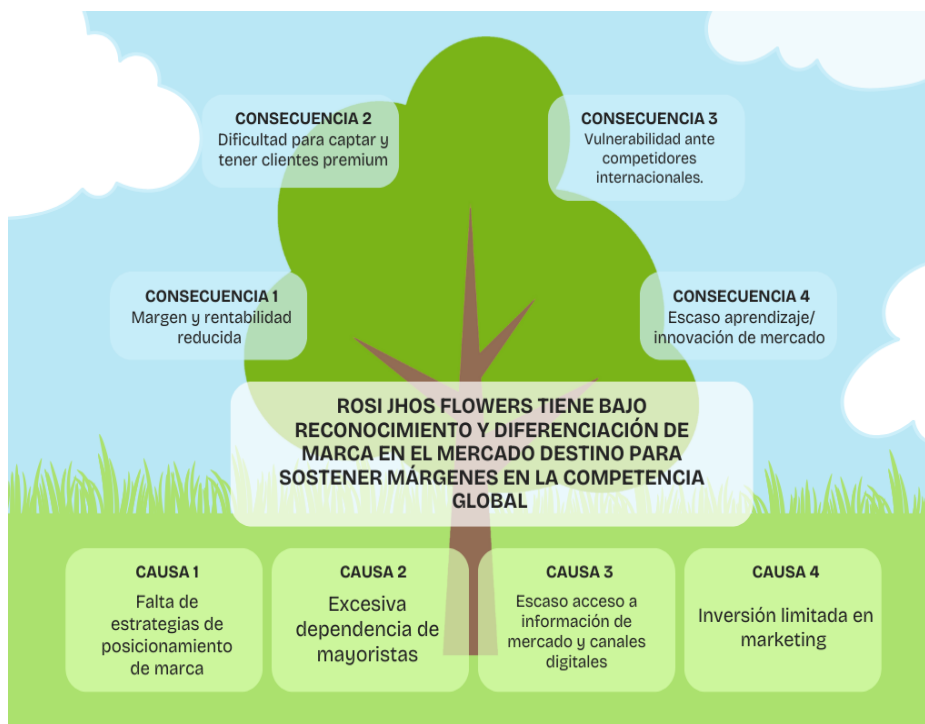
Problema central: Rosi Jhos Flowers necesita acceder al segmento premium florícola de Florida y posicionar marca reconocida para sostener márgenes en contexto de altos aranceles y competencia global.

Causas (raíces): falta de estrategias de posicionamiento de marca, excesiva dependencia de mayoristas; escaso acceso a información de mercado y canales digitales; inversión limitada en marketing y certificaciones de sostenibilidad (Porter, 1985).

El árbol (Figura 16), revela que la falta de posicionamiento competitivo y acceso directo al segmento premium en Florida expone a Rosi Jhos Flowers a una reducción significativa de rentabilidad, dificultades para retener clientes mayoristas, y una vulnerabilidad creciente ante competidores internacionales de menor costo. Además, la desconexión con el mercado final impide la retroalimentación necesaria para innovar y adaptarse a nuevas tendencias, lo que coloca a la empresa en una posición reactiva y limita su sostenibilidad y potencial de crecimiento en el largo plazo (Flower Marketplace, 2025; Porter, 1985; Swar, 2025; Barreto, 2015).

Figura 16

Estructura gráfica conceptual del árbol de problemas.



Nota: Elaboración propia con base en Porter (1985), Kotler y Keller (2021), Flower Marketplace (2025) y análisis de información sectorial.

2.4 Buyer Persona

El apartado “Buyer Persona” constituye una herramienta estratégica en la internacionalización, ya que permite delinear el perfil del cliente ideal al cual la empresa dirige su propuesta de valor. Este perfil, sustentado en datos reales y tendencias sectoriales, orienta las acciones de marketing, comunicación y producto hacia las motivaciones, expectativas y necesidades del segmento objetivo. En el sector florícola ecuatoriano, esta caracterización resulta esencial para anticipar conductas de compra y establecer vínculos emocionales en el mercado premium de Florida (Kotler y Keller, 2021).

Basado en análisis de datos secundarios, demográficos de Florida, segmentación de consumidores de flores, y resultados de entrevistas realizadas, se elabora el siguiente buyer persona

que representa el segmento de consumidor objetivo potencial de Rosi Jhos Flowers en mercado de Florida.

Figura 17

Buyer Persona del consumidor objetivo en el mercado de Florida



Nota: La figura muestra el perfil del consumidor ideal identificado para la empresa Rosi Jhos Flowers, elaborado a partir de la información obtenida en entrevistas, datos demográficos de Florida y tendencias de consumo del sector florícola. El diseño del buyer persona se realizó con base en el enfoque de marketing estratégico propuesto por Kotler y Keller (2021).

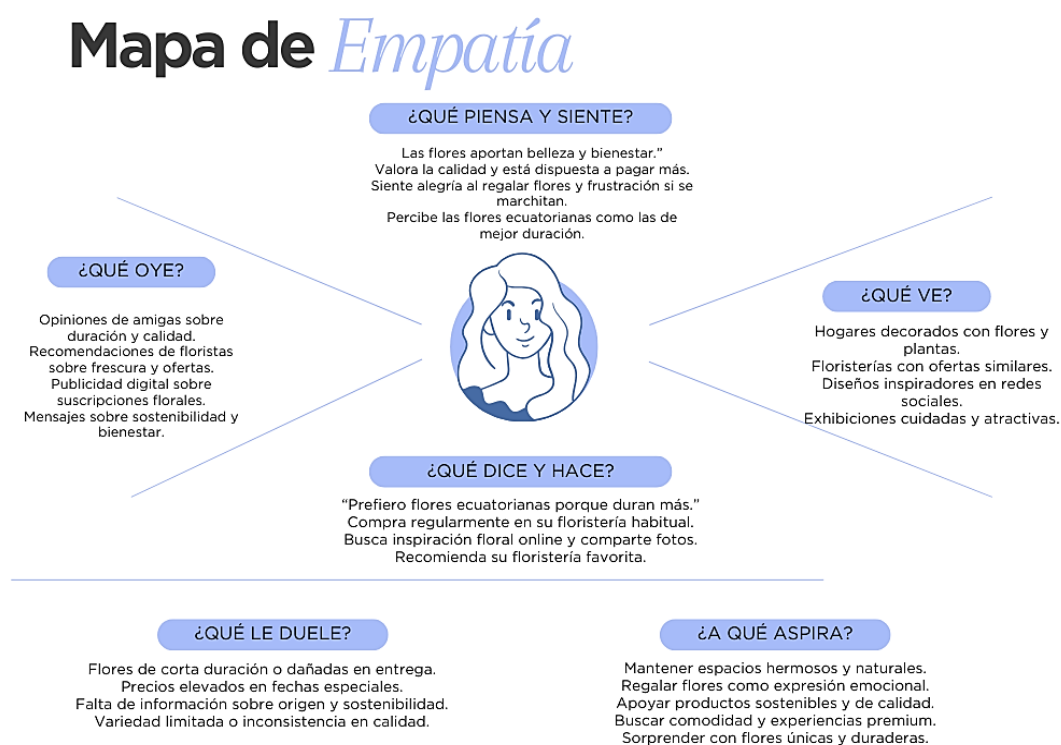
La figura presentada muestra de manera visual y sintética el perfil del cliente ideal, resaltando atributos clave como la posición profesional, la edad y las características de personalidad relevantes para el segmento premium objetivo. Este recurso permite comprender rápidamente las motivaciones, objetivos y frustraciones que guían el comportamiento de compra, facilitando la alineación estratégica entre la propuesta de valor empresarial y las expectativas reales del consumidor en Florida. El uso de infografía para representar al buyer persona resulta esencial en estudios de mercado, pues transforma datos dispersos en información accesible y directamente aplicable al proceso de toma de decisiones (Kotler y Keller, 2021).

2.5 Mapa de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta de Design Thinking orientada a profundizar en la experiencia interna del cliente objetivo, considerando dimensiones cognitivas, emocionales, perceptuales y conductuales que van más allá de los datos demográficos tradicionales. Esta metodología permite captar cómo el cliente realmente piensa, siente, ve, escucha y actúa en relación a la oferta de valor propuesta, facilitando un entendimiento holístico y estratégico para la toma de decisiones de internacionalización en mercados premium (Rosinsky et al., 2022; Kotler y Keller, 2021).

Figura 18

Mapa de Empatía del Buyer Persona en el Mercado Floral Premium de Florida



Nota: Elaboración propia basada en entrevistas cualitativas, principios de Design Thinking (Rosinsky et al., 2022) y análisis sectorial referenciado en Kotler y Keller (2021).

El mapa de empatía presentado evidencia que la experiencia del consumidor premium en el mercado floral de Florida es compleja y multidimensional. La imagen revela que las decisiones de compra no responden únicamente a motivos racionales de precio o calidad, sino que están profundamente influenciadas por emociones, creencias y aspiraciones personales, como la búsqueda de belleza, la expresión de afecto y el deseo de asociarse con productos sostenibles y exclusivos. Se destaca el papel central de la percepción sobre el origen ecuatoriano como garantía de calidad y duración, así como la importancia de la recomendación social y la presencia digital para motivar la compra.

El análisis muestra que las frustraciones flores de corta vida, falta de transparencia y servicios de entrega poco confiables representan barreras críticas para la fidelización. Por otro lado, las motivaciones de estética, conveniencia y responsabilidad ambiental constituyen puntos de oportunidad para diferenciar la oferta de Rosi Jhos Flowers. El mapa de empatía, en suma, proporciona insumos valiosos para entender cómo alinear comunicación, producto y experiencia con los valores, emociones y expectativas más profundas del cliente objetivo, permitiendo desarrollar estrategias más efectivas y personalizadas en el proceso de internacionalización.

2.6 Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta estratégica de Design Thinking que permite visualizar y comprender el recorrido completo del cliente objetivo desde que surge la necesidad hasta la poscompra. Esta metodología facilita el análisis de puntos de contacto, emociones y decisiones en cada etapa, optimizando la alineación entre las expectativas del cliente y la propuesta de valor de la empresa. En el contexto de internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el segmento premium de Florida, el mapa ayuda a identificar oportunidades y barreras clave para mejorar la experiencia y fidelización del consumidor (Kotler y Keller, 2021; Rosinsky et al., 2022).

Figura 19*Customer Journey – Compra de Flores en Florida*

Nota. La figura representa el recorrido del consumidor desde el reconocimiento de la necesidad hasta la recompra y fidelización, mostrando los principales puntos de contacto, emociones y comportamientos identificados a partir del análisis del mercado florícola y las entrevistas realizadas. El mapa fue elaborado con base en la metodología de Design Thinking y el modelo de viaje del cliente propuesto por Kotler y Keller (2021).

El análisis del recorrido del consumidor permite identificar los momentos clave en el proceso de compra de flores en el mercado de Florida, así como las emociones, motivaciones y decisiones que influyen en cada etapa. Desde el descubrimiento inicial, pasando por la evaluación de calidad y frescura en puntos de venta, hasta la decisión final motivada por conveniencia y precio accesible, este recorrido revela picos emocionales de alegría y urgencia en fechas pico.

En la fase de reconocimiento (Awareness), la compra se inicia por estímulos visuales o emocionales, principalmente a través de redes sociales, recomendaciones y búsquedas digitales. En esta etapa predomina la curiosidad e interés, lo que evidencia la importancia del marketing visual y la presencia en plataformas digitales. Durante la fase de consideración (Evaluación), la consumidora compara opciones y valora atributos como la frescura, el origen del producto y la presentación. Aquí se genera una evaluación racional con cierto nivel de incertidumbre, lo que

indica la necesidad de fortalecer la comunicación sobre calidad, sostenibilidad y procedencia ecuatoriana.

En la etapa de decisión o compra, la experiencia del cliente se consolida a través del contacto directo con el producto o el vendedor. La interacción y la presentación influyen en la confianza y satisfacción inmediata, elementos esenciales para construir una relación positiva con la marca. Posteriormente, en la experiencia post-compra, el consumidor evalúa la durabilidad y el aspecto de las flores, factores decisivos para su percepción de valor. Si el producto cumple con las expectativas, se genera alegría y fidelización; de lo contrario, frustración y cambio de proveedor.

Las últimas etapas, recomendación y lealtad, muestran cómo la satisfacción derivada de una experiencia positiva se traduce en publicidad boca a boca, reseñas en línea y recompra frecuente. Este comportamiento refuerza el valor de la consistencia en calidad, atención y sostenibilidad como pilares de fidelización en el segmento premium. En síntesis, el recorrido del cliente en Florida revela un proceso de compra emocional y racional, donde la decisión final depende de la percepción de calidad, la experiencia de compra y la confianza en la marca; para Rosi Jhos Flowers, esta comprensión habilita estrategias de posicionamiento y comunicación que consolidan relaciones duraderas con el consumidor objetivo.

2.7 Declaración de Punto de Vista (POV)

La Declaración de Punto de Vista (POV) es una herramienta metodológica clave en Design Thinking que busca condensar los insights obtenidos del proceso de investigación, buyer persona y empatía en una afirmación provocadora y accionable. Este recurso permite orientar la generación de ideas y soluciones innovadoras, alineando las necesidades reales de los actores involucrados con las oportunidades del mercado internacional florícola (Bender Salazar, 2023).

Tabla 3*Declaración de Punto de Vista (POV)*

Segmento	Necesidad	Insight / Revelación
Consumidor premium florícola de Florida	Acceso a flores frescas, premium, sostenibles y de origen claro	Comprar flores premium es parte de su identidad; paga más si la marca comunica una historia y ética empresarial visible
Retailers/floristerías especializadas	Proveedores confiables y productos exclusivos	La innovación y el valor agregado atraen clientela fiel y márgenes superiores
Distribuidores mayoristas/importadores	Nuevas fuentes con logística eficiente y calidad consistente	Proveedores flexibles y con propuesta clara se convierten en aliados estratégicos
Comunidad ecuatoriana residente en Florida	Acceso a productos de su país, con orgullo nacional	El origen ecuatoriano de Rosi Jhos Flowers representa cercanía y conexión emocional
Empresas organizadoras de eventos	Suministro fiable y distintivo para eventos premium	Un proveedor premium resuelve riesgos y potencia la diferenciación de eventos
Consumidor ecológico y consciente	Minimizar huella de carbono y apoyar producción sustentable	Consume acorde a valores de responsabilidad ambiental y social
Personal de Rosi Jhos Flowers (colaboradores)	Seguridad laboral y sentido de pertenencia	Buscan estabilidad y orgullo de trabajar en una empresa líder y reconocida
Gobierno/localidad de Cayambe	Más exportaciones, reputación territorial, empleo y	El éxito exportador genera bienestar y prestigio en la región
Competidores (otras florícolas PYMES)	Adaptarse ante nuevas prácticas y diferenciadores	Ven la internacionalización de un par como referente de estrategias exitosas
Inversores o socios potenciales	Proyectos con crecimiento, diferenciación y responsabilidad social	Buscan seguridad en retorno y bajo riesgo reputacional

Nota. Elaboración propia a partir de Design Thinking (Brown, 2009; Bender-Salazar, 2023), análisis académico para innovación en la industria florícola (Mendoza, 2021; Domschke et al., 2022), y entrevistas sectoriales.

En el caso del consumidor premium florícola, la diferenciación de producto no está solo en la calidad objetiva, sino en los atributos intangibles como sostenibilidad, narrativa de origen y prestigio social, como sostienen Kotler y Keller (2021). Para el *retail* florícola especializado, la necesidad de exclusividad proviene de las tendencias de hipersegmentación y búsqueda activa de experiencias personalizadas, alineadas con la diferenciación competitiva expuesta por Porter (1985). Distribuidores e importadores valoran, además, la eficiencia logística y la fiabilidad regulatoria, lo que incrementa la barrera de entrada, pero también fideliza relaciones B2B duraderas (Mordor Intelligence, 2026).

La comunidad ecuatoriana en Florida convierte su consumo en un acto de reafirmación identitaria; este insight concuerda con los hallazgos de la United States Census Bureau (2025) sobre el peso de los productos de “tierra” en comunidades migrantes.

El consumidor sostenible coloca el valor en el “cómo” se produce, no solo en el “qué”, priorizando certificaciones internacionales y comercio justo como lo demuestran los estudios recientes de consumo responsable (Andrango Andrimba, 2024).

Finalmente, hacia adentro de la empresa, el personal de Rosi Jhos Flowers participa de la visión exportadora y multiplica el compromiso cuando percibe crecimiento y proyección, en línea con los postulados de Kotler y Keller (2021) respecto a la cultura organizacional orientada al mercado.

Capítulo 3: Ideación

El presente capítulo constituye la transición metodológica desde la fase de definición del problema (Capítulo 2) hacia la fase de ideación creativa y generación de soluciones potenciales. En esta fase se aplican técnicas sistemáticas de innovación y Design Thinking para transformar la claridad del problema en múltiples opciones de solución, se evalúan estas opciones de forma rigurosa mediante criterios de viabilidad, factibilidad, y deseabilidad, y se selecciona la propuesta de solución final que será desarrollada en fases subsecuentes (Brown, 2009; Rosinsky et al., 2022). La fase de ideación es crítica porque evita que decisiones de negocio se tomen basadas en una única idea o en intuición, en su lugar generando múltiples alternativas que son evaluadas sistemáticamente contra criterios de realidad empresarial. Para Rosi Jhos Flowers, la fase de ideación genera múltiples enfoques potenciales de internacionalización hacia Florida, considerando distintas estrategias de posicionamiento, canales de distribución, propuestas de valor, y modelos comerciales; posteriormente se selecciona la propuesta de mayor potencial según criterios de impacto esperado, esfuerzo requerido, y viabilidad operacional (Kelley y Kelley, 2013)

3.1 Brainstorming

El brainstorming es una técnica colaborativa de generación de ideas que estimula la creatividad y permite explorar el máximo número de opciones posibles antes de aplicar criterios de evaluación y selección. La esencia del método reside en la suspensión temporal del juicio crítico y el libre flujo de propuestas novedosas, potenciando la innovación y el pensamiento disruptivo en contextos de resolución de problemas complejos (Osborn, 1953). En el proceso de internacionalización de Rosi Jhos Flowers, el brainstorming es fundamental para identificar soluciones estratégicas frente a retos comerciales y de posicionamiento en el mercado premium de Florida (Tidd, 2025).

Figura 20

Opciones generadas mediante Brainstorming para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers en el mercado premium de Florida.



Nota. Elaboración propia fundamentada en Osborn (1953), Brown (2009), Cruz (2022), Fonseca Brenes (2024) y Tidd (2025).

Figura 21

Opciones generadas mediante Brainstorming para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers en el mercado premium de Florida.



Nota. Elaboración propia fundamentada en Osborn (1953), Brown (2009), Cruz (2022), Fonseca Brenes (2024) y Tidd (2025).

El conjunto de ideas obtenidas a través de *brainstorming* abarca rutas variadas y complementarias en la búsqueda de acceso y posicionamiento en el mercado premium floral de Florida. Las alternativas de canales de distribución directa (*e-commerce* propio, plataformas digitales, suscripciones, pop-ups, corporativo) potencian la cercanía y el control sobre el consumidor final, alineándose con tendencias globales de digitalización y personalización. Las opciones de distribución indirecta mejorada (*partnerships*, alianzas con floristerías, *retailers* y servicios de eventos) permiten aprovechar redes ya consolidadas, diversificando riesgos y multiplicando visibilidad (Fonseca Brenes, 2024).

Las propuestas de posicionamiento y marca enfatizan la diferenciación a través de valores como sostenibilidad, artesanía, garantía de duración y narrativa de origen ecuatoriano, elementos considerados clave por consumidores sofisticados. Las ideas de propuesta de valor exploran garantías, personalización, trazabilidad y experiencias únicas, mientras que las alternativas de modelo de negocio y financiamiento contemplan desde franquicias y *crowdfunding* hasta *joint ventures* y colaboraciones con ONGs, mostrando adaptabilidad y visión de crecimiento escalable.

En síntesis, el *brainstorming* evidencia que la combinación de múltiples estrategias, tanto digitales como presenciales, y propuestas que agregan valor real y emocional al consumidor, son esenciales para que Rosi Jhos Flowers supere sus limitaciones actuales y logre posicionarse exitosamente en el segmento premium del mercado internacional.

3.2 Mapa mental

El mapa mental es una herramienta visual de organización que permite estructurar ideas generadas en el proceso de *brainstorming*, facilitando su clasificación según criterios de factibilidad, medibilidad y deseabilidad. Esta técnica, basada en el pensamiento lateral y la representación gráfica de relaciones entre conceptos, favorece la identificación de soluciones

estratégicas de alto potencial y ayuda a priorizar iniciativas de innovación en el proceso de internacionalización (Buzan y Griffiths, 2022; Tidd, 2025). En el caso de Rosi Jhos Flowers, el mapa mental permite separar aquellas opciones que pueden implementarse realmente y que, además, responden a las necesidades, expectativas y recursos disponibles para acceder al mercado premium de Florida.

Figura 22

Mapa Mental para la clasificación de ideas de internacionalización de Rosi Jhos Flowers según factibilidad, medibilidad y deseabilidad



Nota. Elaboración en base a Buzan y Griffiths (2022), Tidd (2025), y el proceso de brainstorming aplicado al caso Rosi Jhos Flowers.

El mapa mental demuestra que organizar las ideas generadas mediante brainstorming según los criterios de factibilidad, medibilidad y deseabilidad es fundamental para lograr innovación

efectiva y seleccionada. Como señalan (Griffiths y Buzan, 2022) la estructuración visual permite al equipo identificar alternativas viables y enfocarse en aquellas propuestas que mejor responden tanto a los recursos internos como a las demandas reales del mercado. Asimismo, (Tidd, 2025) destaca que la priorización mediante herramientas gráficas agiliza la toma de decisiones y aumenta las probabilidades de éxito en proyectos de internacionalización, al facilitar el seguimiento y la medición de resultados. En este contexto, el mapa mental aplicado al caso Rosi Jhos Flowers no solo filtra ideas, sino que optimiza el camino hacia soluciones implementables alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y las expectativas del consumidor premium de Florida.

Figura 23

Mapa Mental para la clasificación de ideas de internacionalización según factibilidad, medibilidad y deseabilidad.



Nota. Elaboración en base a Buzan y Griffiths (2022), Tidd (2025), y el proceso de brainstorming aplicado al caso Rosi Jhos Flowers.

3.3 How Might We

"How Might We" (¿Cómo Podríamos?) es técnica de *reframing* de problemas en preguntas abiertas que generan oportunidades creativas de solución, evitando que análisis se quede atrapado en respuestas obvias o predeterminadas (Kelley y Kelley, 2013 ; Rosinsky et al., 2022). La técnica toma un desafío identificado y lo reformula como pregunta abierta que invita a múltiples respuestas innovadoras. Para Rosi Jhos Flowers, el desafío central —inserción competitiva en mercado premium sin marca establecida, con recursos limitados, y bajo presión de aranceles elevados— se reformula en serie de "How Might We" que abren posibilidades de solución.

HMW 1: ¿Cómo podríamos construir marca ecuatoriana diferenciada en Florida sin invertir USD 100K+ en publicidad tradicional?

Respuestas potenciales: utilizar influencers micro (seguidores 10-50K); crear contenido viral en TikTok/Instagram desde Cayambe mostrando producción; aliarse con ONG de sostenibilidad para amplificación de mensaje; aprovechar comunidad ecuatoriana como embajadores de marca; desarrollar experiencias inmersivas (tours virtuales de invernaderos, llamadas directas con productores).

HMW 2: ¿Cómo podríamos capturar 40%+ del valor de venta final sin implementar operaciones de e-commerce full?

Respuestas potenciales: modelo de partnership donde distribuidor paga premium por exclusividad de marca; crear canal de venta B2B directo a floristerías (saltando mayoristas); establecer modelo de consignación donde Rosi Jhos retiene propiedad hasta venta; desarrollar línea de productos diferenciados (flores "curadas por productor") que justifiquen margen mayor.

HMW 3: ¿Cómo podríamos acceder a consumidor premium en menos de 6 meses sin marca preestablecida?

Respuestas potenciales: posicionar inicialmente en segmento ecuatoriano que reconoce marca/origen automáticamente; crear "limited edition" de flores especiales con narrativa clara que genere urgencia; aliarse con retailers premium establecidos que ya acceden a consumidor objetivo; crear experiencia de "meet the producer" mediante video/visita virtual.

HMW 4: ¿Cómo podríamos diferenciarnos de competencia colombiana establecida con ventajas equivalentes de calidad?

Respuestas potenciales: enfatizar "pequeñez" y "autenticidad" vs. conglomerados grandes; crear narrativa de "productor joven innovador" vs. "productor tradicional"; implementar sostenibilidad como diferenciador verificable; crear conexión emocional mediante historia personal del fundador/productor; ofrecer flexibilidad y customización que competidores grandes no pueden.

HMW 5: ¿Cómo podríamos gestionar volatilidad de aranceles sin comprometer viabilidad económica del modelo?

Respuestas potenciales: implementar estrategia de precios dinámicos que transfiera arancel a precio final sin alienar consumidor; buscar tarificación preferencial mediante certificaciones de sostenibilidad que pueden calificar para tarificación especial; desarrollar producto "offset" de costo más bajo que absorbe margen de aranceles; buscar alianzas con importadores que tengan capacidad de absorber riesgo arancelario.

HMW 6: ¿Cómo podríamos generar información de retroalimentación de mercado sin presencia directa en Florida?

Respuestas potenciales: implementar sistema de feedback obligatorio con cada compra (encuestas, ratings); crear panel de consumidor consultor (10-20 personas que proporcionan feedback mensual); aliarse con retailers que compartan data de ventas; implementar "mystery

shopper" para monitoreo de competencia; utilizar análisis de redes sociales para monitoreo de menciones y sentimiento.

HMW 7: ¿Cómo podríamos crear diferenciación sostenible que no sea fácilmente replicable por competidores?

Respuestas potenciales: construir narrativa de marca fuerte basada en historia auténtica del productor; desarrollar producto único/especializado (variedad exclusiva, método de cultivo patentado); crear comunidad de consumidores leales con identidad propia; invertir en certificaciones y atributos que requieran tiempo/inversión de competidores para replicar; crear barrera de marca mediante experiencia y conexión emocional.

HMW 8: ¿Cómo podríamos monetizar presencia de marca en mercado nuevamente después de internacionalización?

Respuestas potenciales: licenciar marca a otros productos florícolas o relacionados (plantas vivas, aromas, diseño de interiores); crear línea de "Rosi Jhos Experience" (tours, educación, eventos); monetizar contenido mediante plataforma educativa online; crear partnerships de co-branding con otras marcas premium; desarrollar marca en canales B2B (empresas, hospitales, hoteles).

3.4. Matriz de priorización

La matriz de priorización es una herramienta analítica de gestión estratégica que permite comparar y ordenar distintas opciones según criterios como impacto, esfuerzo y viabilidad, facilitando la toma de decisiones en etapas críticas de innovación y desarrollo empresarial (Tidd, 2025). A través de la asignación de puntajes ponderados, la matriz ayuda a enfocar los recursos en aquellas iniciativas que potencialmente generarán mayor valor para la empresa, permitiendo a

PYMEs como Rosi Jhos Flowers seleccionar soluciones alineadas con sus capacidades reales y expectativas del mercado internacional.

Tabla 4

Declaración de Punto de Vista (POV)

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN	IMPACTO (1-10)	ESFUERZO (1-10)	VIABILIDAD PYME (1-10)	PUNTUACIÓN PONDERADA*
Opción 1	E-commerce directo y venta B2C	9	10	3	4.0
Opción 2	Partnership con mayorista premium	5	3	8	6.7
Opción 3	Segmento ecuatoriano base entrada	6	4	9	7.3
Opción 4	Alianza floristerías co- marca	7	5	8	7.3
Opción 5	Suscripción mensual	8	8	5	5.5
Opción 6	Sostenibilidad diferenciador	8	6	7	7.0
Opción 7	Retail premium establecido	4	2	7	5.3
Opción 8	Modelo híbrido multi-canal	9	9	4	4.3

Nota Elaboración propia basada en Tidd (2025), análisis de priorización estratégica para internacionalización de PYMEs florícolas.

El análisis de la matriz evidencia que las opciones con mayor viabilidad y puntaje ponderado, como el enfoque al segmento ecuatoriano base de entrada y las alianzas de co-marca con floristerías de prestigio, destacan por equilibrar impacto y accesibilidad operativa para una PYME en proceso de internacionalización. Estrategias como la diferenciación por sostenibilidad y alianzas con mayoristas premium también muestran buen posicionamiento, mientras que

alternativas de alto impacto, pero elevado esfuerzo, como el *e-commerce* directo multi-canal, requieren recursos difíciles de justificar para una empresa con capacidades limitadas (Tidd, 2025). En suma, la matriz guía la priorización estratégica hacia ideas con mejor relación costo-beneficio y factibilidad en el contexto competitivo de Florida.

3.5. Propuesta de idea a desarrollar

La propuesta de idea a desarrollar en un proceso de internacionalización consiste en la identificación y selección de una alternativa estratégica que responde al diagnóstico de necesidades y oportunidades del mercado objetivo, cumpliendo criterios de viabilidad operativa, factibilidad técnica-económica y deseabilidad por parte del usuario final (Kelley y Kelley, 2013). En el contexto del mercado de Florida, esta alternativa se alinea con las dinámicas locales de consumo premium y segmentación demográfica diversa, donde la percepción positiva predominante de las flores ecuatorianas fortalece el posicionamiento como proveedor de calidad superior.

Este enfoque implica diseñar soluciones adaptadas tanto a las capacidades de la empresa como a las tendencias del entorno competitivo, priorizando aquellas que generan valor, diferenciación y sostenibilidad en la expansión internacional. En el caso de Rosi Jhos Flowers, la propuesta integra producto premium, trazabilidad y sostenibilidad para fortalecer su posicionamiento en el segmento de alto valor del mercado florícola de Florida, alineando su oferta con las expectativas y necesidades reales del consumidor y los canales especializados de distribución (Buzan y Griffiths, 2022).

Seleccionar la idea final considerando que cumpla los principios de:

- **Viabilidad** (posible de ejecutar)
- **Factibilidad** (técnica y económicamente viable)
- **Deseabilidad** (responde a necesidades reales del usuario)

Propuesta

Nombre: *Rosi Jhos Flowers*

Descripción:

Rosi Jhos Flowers es una empresa florícola ecuatoriana ubicada en Cayambe, dedicada a la producción y exportación de flores de alta calidad, especialmente rosas, alstroemerias y girasoles. La propuesta consiste en el diseño e implementación de una estrategia de internacionalización hacia el mercado premium de Florida, Estados Unidos, enfocada en destacar la calidad, frescura y sostenibilidad de las flores ecuatorianas en un contexto de alta demanda estacional y segmentación demográfica diversa. La marca busca posicionarse como un proveedor confiable, diferenciado por su trazabilidad, prácticas sostenibles y compromiso con la excelencia, representando la identidad floral del Ecuador en el exterior mediante alianzas locales en áreas como Miami-Dade, Naples y Doral, donde nichos exclusivos valoran la garantía de calidad y experiencias personalizadas que alinean con el recorrido emocional del consumidor.

Producto:

Flores cortadas frescas (rosas) seleccionadas bajo estándares internacionales de calidad, disponibles para exportación directa a floristerías, distribuidores y servicios de suscripción floral en Miami y alrededores.

¿Cómo soluciona el problema identificado en la investigación?

La propuesta soluciona el problema identificado mediante la necesidad de fortalecer la presencia de pequeñas y medianas florícolas ecuatorianas en mercados internacionales, ofreciendo una alternativa de producto premium, sostenible y competitivo. Permite reducir la dependencia de intermediarios y mejorar la rentabilidad mediante relaciones comerciales directas con

distribuidores y floristerías especializadas en Florida. Además, promueve la imagen del Ecuador como exportador de flores de alta calidad y producción responsable.

¿A quién se enfoca?

La propuesta se enfoca en consumidores del segmento *premium* en Florida, principalmente mujeres profesionales entre 30 y 50 años, interesadas en decoración, regalos y bienestar emocional; así como propietarios de floristerías y distribuidores locales que buscan proveedores confiables y con productos diferenciados.

Capítulo 4: Prototipo

El presente capítulo constituye el núcleo operativo de la propuesta de internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado florícola premium de Florida. Después de haber desarrollado las fases de empatización, definición e idealización (Capítulos 1, 2 y 3), este apartado traduce los hallazgos estratégicos en un plan concreto y ejecutable que integra análisis de capacidades internas, evaluación sistemática del entorno internacional, adaptación del producto, formulación de la estrategia comercial y diseño del modelo logístico operativo. El capítulo responde a la pregunta fundamental: ¿cómo debe Rosi Jhos Flowers materializar su ingreso competitivo al mercado estadounidense?

La metodología empleada en este capítulo articula herramientas de diagnóstico empresarial con marcos conceptuales de negocios internacionales, siguiendo los lineamientos propuestos por autores referentes en estrategia competitiva y marketing internacional. La estructura del capítulo sigue una secuencia lógica que parte desde el análisis interno hacia el externo, pasando posteriormente a decisiones de adaptación, estrategia y ejecución operacional, culminando con el componente logístico que garantiza la viabilidad física del modelo propuesto.

4.1 Análisis Interno

El análisis interno constituye el punto de partida para cualquier estrategia de internacionalización exitosa, ya que permite identificar las capacidades distintivas, recursos disponibles y limitaciones estructurales que condicionan la forma y el alcance de la expansión internacional. Como sostienen Kotler y Keller (2021), antes de competir externamente, una empresa debe conocer profundamente sus fortalezas internas y diseñar su estrategia de mercado sobre aquellas capacidades que la diferencien. En el caso de Rosi Jhos Flowers, el diagnóstico

interno proporciona la base para determinar la viabilidad operativa y comercial de su ingreso al mercado floridense.

4.1.1 Historia y Situación Actual

Rosi Jhos Flowers fue fundada en 2022 en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, región reconocida internacionalmente como uno de los centros de producción florícola de mayor calidad a nivel mundial. La empresa nace en el contexto de una industria florícola ecuatoriana consolidada, siendo posicionada en tercer lugar entre los mayores exportadores del sector al nivel internacional y siendo una de las fuentes de ingresos no petroleros más relevantes para el país (Castro Acosta et al., 2024). Según datos de la Cámara de Comercio de Quito (2025), Ecuador exportó un récord de 26.466 toneladas de flores en 2024, creciendo un 17% frente a 2023, con proyecciones de 500 toneladas en febrero de 2025 apoyadas por 40 vuelos exclusivos hacia Estados Unidos. Ecuador ocupa actualmente el tercer puesto mundial en exportaciones de flores cortadas después de Países Bajos y Colombia, con ventas superiores a USD 987 millones anuales en 2023-24, de los cuales aproximadamente el 56% se dirige al mercado estadounidense (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

La ubicación estratégica de Rosi Jhos Flowers en Cayambe le confiere ventajas competitivas estructurales inherentes a la zona que constituyen un activo diferenciador clave. Según la NASA Earth Observatory (2025), la ubicación de Cayambe en el valle ecuatorial, a una altitud de aproximadamente 2.800 metros sobre el nivel del mar, proporciona condiciones agroecológicas únicas: la proximidad a la línea ecuatorial genera una luz solar consistente de 12 horas durante todo el año, mientras que la elevación genera temperaturas más frías que ralentizan el crecimiento de la planta, permitiendo que las flores desarrollen tallos más largos, cabezas más grandes y mayor contenido de azúcar en los tallos, lo que extiende la vida en florero.

Adicionalmente, los suelos volcánicos ricos en nutrientes derivados de la proximidad al volcán Cayambe favorecen el desarrollo de rosas ecuatorianas reconocidas por su longevidad excepcional en florero (12-14 días) y tamaños de cabeza que alcanzan hasta 6 centímetros de diámetro, atributos altamente valorados en segmentos premium del mercado internacional (Naranjo Roses, 2025).

Actualmente, Rosi Jhos Flowers opera con una superficie cultivada estimada de entre 3 y 5 hectáreas bajo invernadero, lo que la posiciona como una empresa de tamaño pequeño-mediano dentro del sector florícola ecuatoriano. La empresa produce principalmente rosas de variedad premium, complementadas con flores de acompañamiento como alstroemerias, gypsophila (velo de novia) y girasoles. Hasta 2024, la empresa ha orientado su producción principalmente al mercado nacional y a exportaciones ocasionales mediante intermediarios mayoristas, careciendo de marca propia consolidada en mercados internacionales y de estrategia de comercialización directa.

En definitiva, Rosi Jhos Flowers emerge en un entorno altamente competitivo y globalizado, donde Ecuador mantiene una posición estratégica como tercer exportador mundial de flores cortadas y proveedor clave del mercado estadounidense. La localización de la empresa en Cayambe le otorga una ventaja comparativa sostenible derivada de factores agroecológicos únicos como radiación solar constante, altitud elevada y suelos volcánicos fértiles, lo que se traduce en diferenciación por calidad, atributo esencial en mercados premium. Sin embargo, la ausencia de una marca consolidada o de canales de exportación directa reducen su capacidad para capturar valor en las cadenas internacionales, dependientes actualmente de intermediarios. Desde una perspectiva estratégica, el desafío crucial consiste en transitar de un modelo productivo de escala media centrado en eficiencia operativa hacia una estrategia de internacionalización basada en diferenciación de producto, certificación de sostenibilidad y desarrollo de marca país,

aprovechando las sinergias logísticas del hub aéreo de Quito y las proyecciones de crecimiento exportador del sector florícola ecuatoriano.

4.1.2 Recursos Humanos y Capacidades

Mediante la aplicación de una entrevista estructurada a la dueña de la empresa, mencionada en el capítulo 1, fue posible determinar que la dotación de recursos humanos de Rosi Jhos Flowers refleja la estructura típica de empresas florícolas PYME ecuatorianas. Asimismo, la empresa emplea aproximadamente entre 30 y 50 trabajadores distribuidos en diferentes áreas operativas: producción agrícola (70% del personal), postcosecha y empaque (20%), y administración y ventas (10%). El sector florícola ecuatoriano genera más de 65.000 empleos directos, principalmente en la región Sierra de Ecuador, concentrado en las zonas de Pichincha, donde se ubica Cayambe (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2025). Esta concentración geográfica ha generado economías de aglomeración que facilitan la disponibilidad de personal técnico experimentado en cultivo, riego tecnificado, control fitosanitario y manejo postcosecha de rosas.

No obstante, investigaciones en el tema de internacionalización de PYMES demuestran que empresas tanto pequeñas como medianas frecuentemente enfrentan brechas significativas en capacidades gerenciales internacionales, particularmente en mercados exigentes como el premium de Florida (Muñoz Angosto, 2024). Rosi Jhos Flowers carece de personal especializado en comercio internacional para manejar Incoterms y aduanas hacia Miami-Dade, marketing digital adaptado al recorrido emocional del consumidor de Florida, gestión de marca que potencie el *country-of-origin effect* de rosas ecuatorianas, y negociación con cadenas de distribución premium en nichos como Naples y Doral. Esta limitación es característica de empresas florícolas pequeñas y medianas que históricamente han dependido de intermediarios como mayoristas para acceder a

mercados internacionales, delegando funciones comerciales y perdiendo el control sobre posicionamiento de marca y captura de márgenes (Shenkar et al., 2021).

4.1.3 Producción y Capacidad Instalada

Rosi Jhos Flowers cuenta con infraestructura productiva moderna consistente en invernaderos de última generación equipados con sistemas de riego automatizado por goteo, fertirriego computarizado (dosificación precisa de nutrientes según etapa de crecimiento de las flores), mallas de sombreo ajustables para optimizar luz en altitud de Cayambe, sistemas de ventilación forzada y equipos de monitoreo continuo de temperatura y humedad que aseguran calidad premium para el exigente mercado de Florida. La infraestructura de invernaderos con control ambiental permite el control preciso de variables ambientales que determinan la calidad final del producto, minimizando riesgos climáticos y garantizando producción constante durante todo el año. Por otro lado, la capacidad productiva de la empresa puede resumirse de la siguiente manera (Tabla 5).

La capacidad productiva estimada de la empresa, asumiendo una superficie de 4 hectáreas bajo invernadero con densidad de plantación de 7-8 plantas por metro cuadrado, alcanza aproximadamente 280.000 plantas optimizadas para rosas, alstroemerias y girasoles en las condiciones ideales de Cayambe. Considerando que cada planta de rosa produce en promedio 8-10 tallos cortables por año, con ciclos de producción estables gracias al control climático en invernadero que minimiza pérdidas postcosecha, la capacidad anual de producción se aproxima a 1.2 millones de tallos anuales, suficientes para abastecer nichos exclusivos como Naples y Doral con variedades premium, así como volúmenes estacionales elevados en Miami-Dade durante picos de demanda floridana como Día de la Madre o San Valentín, alineándose con la estrategia de exportación directa a *retailers* para capturar márgenes superiores.

Tabla 5*Capacidad Productiva Estimada*

Variable	Dato técnico	Rango estimado	Interpretación
Superficie invernadero	bajo 4 hectáreas (40.000 m ²)	Dato reportado para Rosi Jhos Flowers	Unidad productiva pequeña–mediana dentro del estándar de fincas florícolas ecuatorianas.
Densidad plantación	de 7–8 plantas/m ²	280.000 plantas totales (40.000 m ² × 7–8 plantas/m ²)	Configuración intensiva alineada con densidades técnicas del cultivo de rosas de exportación.
Número total de plantas	280.000 plantas	Valor promedio dentro del rango calculado	Permite alcanzar volúmenes comerciales relevantes para contratos medianos y nichos específicos.
Productividad promedio por planta	4–5 tallos cortables/año	Coefficiente técnico ajustado al plan financiero (1,2 millones tallos/año ÷ 280.000 plantas)	Refleja una estrategia de manejo enfocada en calidad y sostenibilidad.
Producción anual de tallos (base 2025)	(base 1.200.000 tallos/año)	Crecimiento proyectado del 5% anual hasta 2029 (1.458.608 tallos)	Capacidad suficiente para atender programas de exportación directa y mercado nacional.
Distribución de producción	35% exportación (420.000 tallos/año) / 65% mercado local (780.000 tallos/año)	Proyección validada con el plan financiero	Representa enfoque progresivo hacia la internacionalización directa.
Posicionamiento respecto al sector	Finca pequeña–mediana con rendimiento competitivo dentro del promedio nacional	Coherente con proyecciones de fincas florícolas tecnificadas	Capacidad productiva escalable para integrarse a cadenas de valor internacionales.

Nota. Datos obtenidos mediante la entrevista a la propietaria de la empresa Rosi Jhos Flowers

Del total de producción, Rosi Jhos Flowers actualmente destina aproximadamente el 65% al mercado nacional (780.000 tallos) y el 35% restante (420.000 tallos) restante a exportaciones ocasionales mediante intermediarios. Para el proyecto de internacionalización directa hacia Florida, la empresa debe reservar una proporción específica de su producción de mejor calidad (tallos largos de 60-80 cm, cabezas grandes, colores uniformes) que cumpla los estándares exigidos por el mercado premium estadounidense. Se estima viable destinar inicialmente el 35% de la producción total (420.000 tallos anuales o 35.000 tallos mensuales) para el mercado de Florida, incrementando progresivamente esta proporción conforme se consolide la operación.

Es importante destacar que la producción florícola presenta estacionalidad vinculada a fechas de alta demanda internacional. Según datos de Naranja Roses (2025), Ecuador exportó 22.000 toneladas de flores para la temporada de Día de las Madres 2025, representando un aumento del 7% desde 2024 y generando más de USD 95 millones en ingresos. Durante estos períodos pico, Rosi Jhos Flowers debe coordinar producción intensiva y logística acelerada para capturar los picos de demanda que representan hasta el 40% de las ventas anuales del sector.

4.1.4 Análisis Financiero

El análisis financiero de Rosi Jhos Flowers considera tanto la situación económica actual de la empresa como las estimaciones vinculadas al proceso de internacionalización. En este contexto, resulta esencial evaluar la estructura de costos, los niveles de rentabilidad y la eficiencia de las operaciones productivas, a fin de determinar la sostenibilidad del modelo de negocio en el mercado nacional e internacional.

De acuerdo con Swar (2025), las empresas florícolas ecuatorianas de tipo PYME presentan una estructura de costos distribuida de manera promedio en los siguientes componentes: mano de obra entre el 35% y 40%, insumos agrícolas como fertilizantes, agroquímicos y esquejes entre el

25% y 30%, energía y servicios entre el 8% y 10%, materiales de empaque entre el 8% y 10%, y gastos administrativos u operativos indirectos entre el 10% y 12%. Esta estructura sirve como referencia para analizar la composición de costos de Rosi Jhos Flowers dentro del sector florícola nacional (Milla Ibáñez, 2025).

En términos de indicadores económicos, el precio promedio FOB de exportación de rosas ecuatorianas de alta calidad se estima en USD 0,40 a USD 0,50 por tallo, mientras que el costo total de producción oscila entre USD 0,25 y USD 0,30 por tallo. En estas condiciones, el margen operativo bruto ronda el 35-40%, lo que refleja el nivel positivo de la finca. Pero cuando se considera el costo de la logística internacional, especialmente el transporte aéreo, que promedia entre \$2,80 y \$3,50 por

4.1.5 Innovación y Tecnología

Rosi Jhos Flowers ha implementado tecnologías de producción modernas consistentes con las mejores prácticas del sector florícola ecuatoriano. La empresa utiliza sistemas de riego automatizado por goteo que optimizan el uso de agua y nutrientes, reduciendo desperdicio y mejorando la uniformidad del cultivo. El sistema de fertirriego computarizado permite ajustar la dosificación de nutrientes (nitrógeno, fósforo, potasio, microelementos) según la etapa fenológica de la planta, maximizando la calidad del tallo y la cabeza floral. Según investigaciones sobre floricultura inteligente, estas tecnologías permiten aumentar la eficiencia de producción y reducir el uso de insumos en 15-25% (NIP Group, 2025).

Adicionalmente, la empresa cuenta con sistemas de monitoreo ambiental mediante sensores IoT que registran temperatura, humedad relativa, radiación solar y conductividad eléctrica del sustrato, generando alertas automáticas cuando los parámetros se desvían de rangos óptimos. Estudios recientes sobre tecnología en invernaderos demuestran que sistemas automatizados de

monitoreo climático reducen pérdidas por estrés ambiental en 30-40% y mejoran consistencia de calidad (NIP Group, 2025). Sin embargo, Rosi Jhos Flowers aún no ha implementado sistemas de inteligencia artificial para control climático predictivo o visión artificial para clasificación automatizada de calidad, tecnologías que están siendo adoptadas por empresas florícolas líderes en 2025 (NIP Group, 2025).

En el ámbito de innovación de producto, la empresa cultiva variedades de rosa tradicionales de alta demanda, pero tiene capacidad para incorporar variedades exclusivas como las rosas bicolors y rosas spray que podrían generar diferenciación en mercados premium. Según investigaciones sobre tendencias de floricultura, la adopción de variedades exclusivas mediante acuerdos con obtentores internacionales podría constituir una ventaja competitiva relevante, aunque requiere inversión en royalties y capacitación técnica especializada (NIP Group, 2025).

Un área crítica de innovación pendiente es el desarrollo de capacidades de trazabilidad y certificación digital. El mercado estadounidense premium, particularmente consumidores pertenecientes a las generaciones X, Y y Z, valoran crecientemente la transparencia sobre origen del producto, prácticas ambientales y condiciones laborales (Future Market Insights, 2025). La implementación de sistemas de trazabilidad mediante códigos QR en empaques, que vinculen cada bouquet con información sobre la finca de origen, fecha de corte, prácticas de sostenibilidad y perfil del productor, podría constituir un elemento diferenciador poderoso alineado con tendencias de consumo consciente (Future Market Insights, 2025).

4.1.6 Ventajas Competitivas

Mediante el análisis estratégico con la matriz FODA (Tabla 1), fue posible identificar cuatro ventajas competitivas distintivas de Rosi Jhos Flowers que constituyen la base para su diferenciación en el mercado floridense.

Figura 24*Ventajas Competitivas*

Nota. Elaboración propia con base en Naranjo Roses (2025); NASA Earth Observatory (2025); Quiport (2025); Transoceanica (2025); Arkadiev y Emelianova (2021); Future Market Insights (2025); Kotler y Keller (2021).

Las rosas ecuatorianas, y específicamente las cultivadas en Cayambe, son reconocidas mundialmente por sus características superiores: tallos más largos (hasta 120 cm), cabezas de mayor tamaño (5-6 cm de diámetro), colores más intensos y duración en florero significativamente mayor (12-15 días) comparado con flores de otros orígenes. Según datos de (Naranja Roses, 2025), las rosas ecuatorianas alcanzan hasta 1.2 metros de largo con cálices más gruesos y cabezas promediando 5 a 6 centímetros de diámetro, resultando en mayor vida en florero y vibración de color mejorada. Esta superioridad es resultado directo de condiciones agroecológicas únicas (altitud, luz ecuatorial, temperatura) que no son replicables en otras latitudes (NASA Earth Observatory, 2025). Para el segmento premium de Florida, donde consumidores están dispuestos

a pagar sobreprecio por calidad demostrable, esta ventaja es estratégicamente relevante (Future Market Insights, 2025).

Ecuador cuenta con infraestructura logística especializada para exportación de flores percederas que incluye el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Quito), diseñado con áreas de manejo de carga refrigerada de última generación, y conectividad aérea directa con Miami (hub principal de distribución floral en EE.UU.) mediante vuelos diarios de carga. Esta infraestructura reduce tiempos de tránsito a 44-48 horas desde corte hasta entrega en Miami, garantizando frescura óptima. Según el Ministerio de Infraestructura y Transporte (2025), en febrero de 2025 se movilizaron 40 líneas aéreas de carga (regulares y chárteres) para manejar volumen récord de exportaciones. Adicionalmente, la presencia de múltiples cargo agentes especializados (Pertraly, Novacargo, Flowers y Cargo) facilita la coordinación logística y reduce costos de transacción.

Como pequeña y mediana empresa, Rosi Jhos Flowers tiene más flexibilidad operativa que los grandes conglomerados de flores para adaptarse a los requisitos específicos de los clientes, ofrecer productos personalizados, ajustar los cronogramas de corte y entrega y desarrollar relaciones comerciales personales. Según una investigación sobre la ventaja competitiva de las pymes internacionalizadas, esta agilidad operativa es un rasgo diferencial valorado por los clientes B2B que quieren diferenciarse de los proveedores masivos.

La denominación de origen "rosas ecuatorianas" constituye en sí misma un activo de marca (*country-of-origin effect*) reconocido internacionalmente como sinónimo de calidad premium. Investigaciones de comportamiento del consumidor confirman que consumidores estadounidenses asocian el origen ecuatoriano con flores de mayor calidad y están dispuestos a pagar sobreprecio por este atributo, con disposición a pagar 15-20% más por flores certificadas como ecuatorianas (Future Market Insights, 2025). Rosi Jhos Flowers puede apalancar esta marca-país como elemento

central de su propuesta de valor, integrándola en estrategias de diferenciación para plataformas B2C y alianzas locales en Miami-Dade, consolidando así su competitividad en el vibrante mercado potencial de Florida (Kotler y Keller, 2021).

4.2 Análisis del Entorno Internacional

El análisis del entorno internacional constituye el componente externo de la evaluación estratégica, proporcionando información sobre dinámicas de mercado, comportamiento competitivo, regulaciones y tendencias que condicionan la viabilidad y el modo de ingreso al mercado destino. Una selección rigurosa de mercados destino permite minimizar riesgos al evitar mercados con restricciones comerciales, economías inestables o baja demanda, mientras maximiza la asignación de recursos, garantizando que inversiones financieras y operacionales se dirijan hacia oportunidades con mayor potencial de retorno. Para Rosi Jhos Flowers, este análisis se estructura en dos niveles: primero, una selección preliminar de mercados que justifique la elección de Florida como mercado objetivo prioritario; segundo, un estudio profundo del mercado seleccionado que examine dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (análisis PESTEL), así como características del consumidor y estructura competitiva (Shenkar et al., 2021).

Para el desarrollo de un análisis íntegro del entorno internacional se considera la construcción de la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, misma que se justifica metodológicamente como un instrumento analítico esencial para evaluar la estructura competitiva del sector florícola ecuatoriano y su impacto en la viabilidad del plan de internacionalización. Esta herramienta permite identificar y sistematizar, de manera rigurosa, el grado de rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos, así como las barreras de entrada y salida propias del mercado de flores de exportación. Su aplicación en esta investigación aporta un marco teórico-analítico

robusto que facilita la comprensión de las dinámicas de poder en la cadena de valor internacional, contribuye a la detección de oportunidades y riesgos estratégicos en los mercados objetivo y orienta la formulación de estrategias de entrada, posicionamiento y diferenciación coherentes con las capacidades internas y restricciones del entorno competitivo de Rosi Jhos Flowers.

4.2.1 Selección Preliminar de Mercados

La selección del mercado destino para internacionalización de empresas florícolas debe basarse en criterios múltiples que evalúen simultáneamente atractivo comercial, viabilidad operativa y ajuste estratégico con capacidades de la empresa. De acuerdo con investigaciones sobre estrategias de selección de mercados, los mercados con alto crecimiento combinado con accesibilidad logística favorable y demanda verificable de productos de calidad premium presentan el mayor potencial para empresas exportadoras de flores (Metheus Consultancy, 2025). Para Rosi Jhos Flowers, se evaluaron cinco mercados potenciales: Florida (EE.UU.), California (EE.UU.), Canadá, Reino Unido y Alemania, utilizando una matriz de selección multicriterio incorporando factores documentados por investigaciones de internacionalización de PYMES (Shenkar et al., 2021).

La Tabla 6 presenta la matriz de selección preliminar de mercados destino, en la que se asignan puntajes en una escala de 1 a 10 y ponderaciones a distintos criterios de evaluación. Aunque en la nota de tabla se describen la escala y los pesos utilizados, en el cuerpo del documento no se explica de forma explícita la lógica que sustenta la asignación de dichas ponderaciones. Esta omisión limita la trazabilidad metodológica del proceso de selección de mercados y podría generar cuestionamientos sobre la validez de los resultados obtenidos.

Para subsanar esta debilidad, se incorpora un subapartado específico previo a la Tabla 6, en el que se detalla el procedimiento seguido para determinar los pesos de cada criterio. En dicho

apartado se explica que la asignación de ponderaciones se realizó combinando la revisión de literatura especializada en internacionalización y selección de mercados con el juicio de expertos del sector florícola, quienes participaron en una ronda de validación cualitativa. A partir de este proceso se definieron los criterios considerados críticos para el ingreso al mercado internacional (tamaño de mercado, crecimiento, estabilidad macroeconómica, facilidad logística y barreras de entrada), otorgando mayor peso a aquellos factores que inciden directamente en el riesgo y el potencial de rentabilidad del proyecto.

Tabla 6

Matriz de Selección Preliminar de Mercados Destino

Criterio	Peso	Florida	California	Canadá	Reino Unido	Alemania
Tamaño de mercado (consumo anual flores)	25%	9	10	6	7	7
Crecimiento proyectado (CAGR 2025-2030)	15%	8	7	7	5	5
Competencia (menor = mejor)	15%	6	5	7	4	4
Regulaciones y barreras de entrada	10%	7	7	6	5	5
Riesgo país (estabilidad política/económica)	10%	9	9	9	7	8
Accesibilidad logística (tiempo/costo)	15%	10	8	7	4	3
Cultura de consumo de flores	10%	8	8	7	9	8
Puntuación Total	100%	8.15	7.75	6.85	5.85	5.70
Ponderada						

Nota. Escala de evaluación: 1 = Muy desfavorable, 10 = Muy favorable. Elaboración propia con base en Future Market Insights (2025), Market Growth Reports (2025) y análisis de capacidades de Rosi Jhos Flowers (2025).

De esta manera, la matriz de selección no solo presenta resultados numéricos, sino que se fundamenta en una justificación metodológica clara y coherente con los objetivos de la investigación, reforzando la robustez del proceso de decisión sobre el mercado destino prioritario para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers.

4.2.2. Estudio del mercado destino seleccionado

Florida emerge como el mercado destino óptimo para Rosi Jhos Flowers por la convergencia de múltiples factores favorables documentados en investigaciones de mercado florícola. Florida es el estado líder en ventas de floricultura en Estados Unidos, generando ingresos florícolas de USD 1.115 millones según estadísticas del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) documentadas en Fortune Business Insights (2024). El mercado florícola nacional estadounidense alcanzó USD 7.5 mil millones en 2025 y se proyecta que llegará a USD 9.8 mil millones en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 5.5%, impulsada por aumento en consumo per cápita de flores, preferencia por productos premium, y expansión de canales de distribución digital (Mordor Intelligence, 2026).

Florida específicamente lidera este crecimiento con población de 23.1 millones habitantes, crecimiento demográfico anual de 1.8%, poder adquisitivo elevado (ingreso promedio por hogar de USD 104.080, con 44.1% de hogares ganando más de USD 75.000 anuales) y alta propensión al consumo de flores vinculada a clima subtropical, estilo de vida *outdoor* y celebraciones frecuentes (United States Census Bureau, 2025).

La accesibilidad logística en la ciudad de Miami International *Airport* es el principal *hub* de distribución de flores importadas en Estados Unidos, concentrando aproximadamente 80% de las importaciones de flores ecuatorianas y colombianas. La conectividad aérea directa desde Quito (Ecuador) permite tiempos de tránsito de 44-48 horas desde corte hasta entrega, garantizando

frescura óptima del producto perecedero. Según el Ministerio de Infraestructura y Transporte (2025), en febrero de 2025 se movilizaron 40 líneas aéreas de carga (regulares y chárteres) dedicadas a exportación de flores hacia Estados Unidos, con 20 líneas específicamente hacia Miami, demostrando conectividad aérea superior. Los costos logísticos hacia Florida son 15-20% inferiores comparados con California por menor distancia y mayor frecuencia de vuelos especializados (Transoceanica, 2025)

Por otro lado, Florida cuenta con red consolidada de distribuidores mayoristas, floristerías independientes y cadenas *retail* especializadas que facilitan múltiples canales de entrada para proveedores internacionales. La presencia de Miami Flower Market y numerosos *cargo agents* especializados en flores (Pertraly, Novacargo, Flowers y Cargo) proporciona acceso a mercado organizado y facilita coordinación logística con expertise sectorial específico (Transoceanica, 2025).

Además, Florida alberga una de las comunidades ecuatorianas más grandes de Estados Unidos, estimada en 50.000 a 100.000 personas, concentrada en áreas metropolitanas de Miami-Dade, Broward y Orange (Orlando). Esta comunidad puede actuar como segmento inicial de entrada que reconoce marca-país Ecuador y puede convertirse en embajadores de marca para expansión a mercado general, facilitando aceptación inicial de producto y narrativa de marca autóctona (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2025).

Florida presenta alta propensión al consumo de flores vinculada a clima subtropical, estilo de vida outdoor, celebraciones frecuentes y diversidad cultural (influencia latina, caribeña). Según investigaciones de comportamiento de consumidor, 73% de estadounidenses compra flores regularmente, con equilibrio entre compras para regalo (50%) y uso personal (50%), indicando normalización de consumo cotidiano más allá de ocasiones especiales (Market Growth Reports,

2025). Adicionalmente, segmento premium experimenta crecimiento acelerado impulsado por millennials y Generación Z que priorizan atributos de sostenibilidad, trazabilidad de origen y narrativas de marca auténticas, con disposición documentada de pagar sobreprecio de 15-25% por flores certificadas como sostenibles (Future Market Insights, 2025).

4.3 Adaptación del producto

La adaptación del producto para mercados internacionales es un componente crítico de la estrategia de internacionalización que reconoce que preferencias del consumidor, requisitos técnicos, normas culturales y expectativas de calidad varían significativamente entre mercados. Según Kotler y Keller (2021), la estandarización total del producto raramente es viable u óptima en contextos internacionales; la adaptación selectiva y estratégica de producto mejora sustancialmente la aceptación del mercado, genera ventaja competitiva diferenciada, y aumenta probabilidades de éxito comercial en nuevas geografías. Para Rosi Jhos Flowers, la adaptación del producto no implica cambios radicales en el producto *core* (rosas cortadas de calidad premium), sino ajustes selectivos en presentación, empaque, comunicación de marca, servicios complementarios y cumplimiento regulatorio que optimicen la propuesta de valor para el consumidor floridense premium mientras garanticen acceso libre de fricciones al mercado estadounidense (Shenkar et al., 2021).

4.3.1 Nombre de Marca y Justificación Estratégica

La decisión de mantener el nombre corporativo "Rosi Jhos Flowers" en mercados internacionales, complementado con el descriptor "Ecuadorian Premium Roses", se basa en criterios estratégicos fundamentados en teoría de *branding* global y comportamiento del consumidor internacional.

En primer atributo se considera el apalancamiento de Marca-País como señal de calidad. En este sentido, el término "*Ecuadorian*" actúa como señal de calidad (*country-of-origin effect*) ampliamente reconocida en industria floral internacional. Investigaciones en comportamiento del consumidor demuestran que el origen ecuatoriano genera asociaciones positivas persistentes con atributos de calidad, longevidad y belleza excepcional en rosas (Ellermann Flowers, 2025). Específicamente, estudios documentan que rosas ecuatorianas logran *vase life* (vida en florero) de 10-15 días con cuidado apropiado, superando significativamente rosas de orígenes alternativos, y presentan variedades bi-colores y matices únicos difíciles de replicar en otras latitudes. El 68% de consumidores encuestados en Florida conoce o ha comprado flores ecuatorianas, y el 93% de quienes las conocen las percibe como de excelente o buena calidad.

En segundo lugar, el criterio de autenticidad y narrativa de origen como diferenciador. En un mercado saturado de marcas genéricas o nombres corporativos impersonales, mantener el nombre original "Rosi Jhos" (que evoca la identidad de fundadores o familia detrás de la empresa) comunica autenticidad, artesanía y conexión humana auténtica con el producto. Según investigaciones recientes sobre *branding* y comportamiento de la generación Z, esta narrativa de origen genuino resuena particularmente con consumidores de generaciones X, Y y Z que valoran transparencia sobre el origen y prefieren marcas con historia demostrable sobre corporaciones anónimas (Seize Marketing Agency, 2025). El branding global efectivo requiere crear una identidad coherente pero localmente resonante que mantenga valores de marca mientras atrae segmentos de clientes diversos (Gillespie y Swan, 2021).

Posteriormente, el tercer criterio es la diferenciación competitiva mediante apalancamiento de origen. En este atributo se señala que mientras competidores colombianos y holandeses utilizan frecuentemente nombres corporativos neutrales que no evidencian origen (ej. "*Global Florals*"),

"*International Rose Company*"), explicitar "*Ecuadorian*" en la marca corporativa diferencia proactivamente la oferta en *marketplace* saturado y facilita reconocimiento y recordación de marca. El descriptor "*Premium Roses*" clarifica posicionamiento en segmento alto y comunica promesa de calidad superior alineada con una estrategia de precio mayorista diferenciado (Kotler y Keller, 2021)

Por último, el cuarto criterio es la flexibilidad para expansión de línea de productos, debido a que el nombre "Rosi Jhos Flowers" (con énfasis en "*Flowers*" más que exclusivamente "Roses") permite la expansión futura de portafolio hacia otras variedades (alstroemerias, gypsophila, girasoles, flores especiales) bajo la misma arquitectura de marca, construyendo *brand equity* de largo plazo y *optionality* estratégica.

4.3.2 Implementación de Identidad de Marca

Logo principal: "Rosi Jhos" en tipografía script elegante que evoca artesanía y tradición familiar, con subtítulo "*Ecuadorian Premium Roses*" en tipografía *sans-serif* moderna para balance entre tradición e innovación. Cabe destacar que el logo original no será modificado en su totalidad y se adaptará esta denominación adicional respetando los lineamientos de su diseño original.

Tagline integrado: "*Grown at 2,850m altitude, nature's perfection in every stem*" (Cultivadas a 2.850m, la perfección de la naturaleza en cada tallo)

Paleta de colores: verde esmeralda profundo (verde de paisajes andinos ecuatoriales, conexión con naturaleza, frescura), dorado suave (premium, calidad superior, valor), blanco (pureza, limpieza, sofisticación), rojo elegante (pasión, belleza de rosas, herencia latina)

Sello de origen: "Hand-selected in Cayambe, Ecuador" con coordenadas geográficas (0.04°N, 78.14°W) enfatizando ubicación única exactamente en línea ecuatorial (NASA Earth Observatory, 2025).

La propuesta de identidad visual con todas las sugerencias especificadas anterior mente se concreta en el siguiente resultado (Figura 25).

Figura 25

Logo de la Empresa



Consistencia Multicanal:

Aplicación consistente de identidad en todos puntos de contacto: empaque, etiquetas, sitio web, materiales de marketing, presencia en redes sociales, tarjetas de presentación, firma de correo electrónico

Comunicación de narrativa de origen en todos materiales: historia de la finca, perfil de fundadores, descripción de condiciones agroecológicas únicas, compromiso con calidad y sostenibilidad. En la propuesta se mantendrá el proceso y diseño de empaque original de la empresa (Figura 26) y se adaptará el nuevo logo con el fin de mantener la identidad de la empresa.

Figura 26

Empaquetado actual de la empresa



4.3.3 Ajustes de Producto: Diseño, Empaque, Etiqueta, Medidas, Colores

El mercado floridense presenta preferencias específicas de variedades y colores documentadas en investigación de mercado que deben ser consideradas en la planificación de cultivo. Según datos de Naranja Roses (2025), durante temporada de Día de Madres 2025 (período pico de demanda), las variedades y colores más demandados fueron:

Rosas por color (demanda relativa):

- Rosas rosadas (28% de demanda): variedades *Engagement*, *Sweet Unique*, *Kahala*, *Pink Mondial* (tonos rosados vibrantes a pastel).
- Rosas blancas (24%): variedades *Avalanche*, *White O'Hara*, *Vendela*, *Quicksand* (blancos puros, crema).
- Rosas rojas (22%): variedades *Freedom*, *Forever Young*, *Black Baccara*, *Red Naomi* (rojos profundos a brillantes).

- Rosas especiales bi-colores y raras (18%): *Fire y Ice* (blanco-rojo), *Juliet* (melocotón), *Ocean Song* (lavanda), *Golden Mustard* (amarillas), variedades que explotan ventaja competitiva ecuatoriana en rareza de colores.
- Flores complementarias (8%): *Alstroemerias* (variedad de colores), *Gypsophila/Baby's Breath* (velo de novia blanco), Girasoles (temporada verano-otoño), Follajes verdes (*eucalipto, ruscus, lemongrass*) (Naranjo Roses, 2025; Whole Blossoms, 2025).

Figura 27

Variedad de rosas que produce la empresa



Longitud de Tallos y Especificaciones Técnicas:

El mercado premium estadounidense prefiere tallos largos que permiten flexibilidad en arreglos y comunican calidad superior al comprador final:

- Estándar premium: 70 cm (28 pulgadas) - longitud objetivo principal.
- Extra largo: 70-80 cm (28-32 pulgadas) - para segmento ultra-premium y eventos especiales.

- Clasificación rigurosa: tolerancia máxima 2 cm dentro de cada bonche para uniformidad exigida por clientes B2B mayoristas (información de entrevistas con cargo agents).

Según Naranjo Roses (2025), rosas ecuatorianas alcanzan típicamente "hasta 1.2 metros de largo con cálices más gruesos y cabezas promediando 5 a 6 centímetros de diámetro", proporcionando ventaja dimensional demostrable sobre competencia que debe ser comunicada explícitamente en propuesta de valor.

Empaque Primario (Bonches):

Configuración estándar industria internacional:

25 tallos por bonche (estándar mayorista estadounidense establecido convencionalmente en industria).

Agrupación con ligas de caucho (nunca metálicas que dañan tallos durante manejo).

Protección individual de cabezas con capuchones de polietileno perforado que permiten transpiración.

Paper sleeve (funda de papel) impreso con branding "Rosi Jhos Flowers" logo + código QR para trazabilidad e información digital de origen (futura implementación).

Hidratación en solución preservante propietaria de flores (agua + bactericida + azúcar) para mantener turgencia durante transporte (información de estándares de industria).

Empaque Secundario (Cajas de Exportación):

Especificaciones técnicas operacionales:

Material: Cartón corrugado triple pared grado exportación, resistencia mínima 200 PSI, capaz de soportar temperaturas refrigeradas 2-4°C.

Dimensiones estándar compatibles con pallets aéreos aeronave LD3: 100cm x 50cm x 25cm (aproximadamente 1.25 metros cúbicos).

Ventilación: perforaciones laterales precisamente diseñadas para circulación de aire y evacuación de etileno generado por flores, extendiendo vida postcosecha.

Capacidad: 10-12 bonches por caja (250-300 tallos).

Peso máximo: 15 kg por caja para facilitar manejo manual en bodegas y distribución last-mile.

Identificación externa de caja:

Logo y marca "Rosi Jhos Flowers - Ecuadorian Premium Roses" impreso en dos lados principales en colores de marca.

Información de contenido: variedad (ej. "*Engagement Pink*"), color, longitud promedio, cantidad de tallos, fecha de corte, código de lote para trazabilidad.

Instrucciones de manejo: "Keep Refrigerated 2-4°C", "Handle with Care - Fresh Flowers", "This Side Up" (con flecha).

Código de barras EAN-13 para trazabilidad logística integrada en sistemas de cargo agents y clientes mayoristas.

Etiquetado y Cumplimiento Regulatorio (Requisito Crítico)

Requisitos legales obligatorios:

Marcado de país de origen: "*Product of Ecuador*" o "*Grown in Ecuador*" en letras mínimo 6mm altura, ubicación visible (paneles laterales y superior de caja). Incumplimiento de este requisito es causa automática de rechazo por CBP (*Customs and Border Protection*) en puerto de entrada.

Declaración de contenido en inglés: "*Fresh Cut Roses - Premium Quality [Variety Name]*" en tipografía legible.

Información del productor: nombre legal completo "Rosi Jhos Flowers", dirección física en Cayambe Ecuador, contacto telefónico para resolución de problemas fitosanitarios.

Código fitosanitario AGROCALIDAD: referencia al certificado fitosanitario emitido por autoridad ecuatoriana, incluyendo número de certificado y fecha.

Etiquetado de valor agregado (diferenciador):

Código QR impreso en funda de bonche que vincula a landing page con información en tiempo real:

Video corto (60-90 segundos) mostrando proceso de cultivo en Cayambe, equipo de producción, paisaje andino.

Información sobre altitud (2.850m), clima, luz ecuatorial permanente (12 horas diarias), suelos volcánicos.

Certificaciones de sostenibilidad obtenidas (cuando aplique: Rainforest Alliance, Fair Trade).

Instrucciones de cuidado post-compra para maximizar vase life en florero (cambio de agua cada 2 días, corte diagonal de tallos, remover hojas inferiores).

Compromiso con prácticas laborales justas, protección ambiental, biodiversidad

Opcionalmente, historia de fundadores de Rosi Jhos Flowers para conexión emocional adicional (Future Market Insights, 2025).

Colores de Identidad de Marca en Empaque:

Empaque secundario (cajas): verde esmeralda + dorado en logo de marca, combinación que comunica premium, naturaleza y calidad.

Empaque primario (fundas de bonche): fondo blanco limpio con logo verde esmeralda para máxima legibilidad del código QR y tipografía, evitando saturación visual.

Esta simplificación de paleta en empaque primario es recomendación de investigaciones sobre diseño de *packaging* que maximiza escaneo de códigos QR y legibilidad de información crítica.

4.3.4 Requisitos Técnicos y Certificaciones

Certificación fitosanitaria (obligatoria) cada embarque de flores hacia Estados Unidos requiere un certificado fitosanitario de exportación emitido por la autoridad nacional de protección fitosanitaria (NPPO) del país de origen; en el caso de Ecuador, esta función la ejerce AGROCALIDAD conforme al marco de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024; USDA Foreign Agricultural Service, 2025).

Este certificado garantiza que los productos cumplen los requisitos sanitarios del país importador y debe acompañar físicamente al embarque hasta el punto de entrada en Estados Unidos, donde es verificado por el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal del Departamento de Agricultura (USDA-APHIS) como parte del proceso de inspección y liberación de la carga (USDA-APHIS, 2025, 2026). En la práctica, la obtención del certificado implica una inspección oficial previa de los lotes destinados a exportación para verificar ausencia de plagas y enfermedades cuarentenarias, así como la revisión documental de los tratamientos fitosanitarios aplicados y del cumplimiento de las medidas establecidas en los protocolos de exportación para flores cortadas (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024; USDA Foreign Agricultural Service, 2025).

Tras la verificación satisfactoria, la NPPO emite un certificado fitosanitario en formato oficial, numerado y protegido contra falsificación, que debe presentarse ante la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) y USDA-APHIS al arribo del embarque (USDA-APHIS, 2026). La

falta de un certificado válido, o la detección de incumplimientos fitosanitarios en frontera, puede derivar en retención, destrucción de la mercancía o devolución al país de origen, con pérdidas económicas significativas y posibles restricciones futuras de importación para el exportador (USDA-APHIS, 2025; USDA Foreign Agricultural Service, 2025).

Los valores de costo por certificado (por ejemplo, 80-120 USD por embarque) y el tiempo de trámite (48-72 horas desde la solicitud hasta la emisión) deben presentarse como estimaciones sectoriales obtenidas de agentes de carga y operadores logísticos especializados en exportación de flores, por lo que conviene citarlos como “información de cargo agents” en lugar de atribuirlos a fuentes oficiales.

La certificación Rainforest Alliance Certified™ para explotaciones agrícolas y florícolas verifica el cumplimiento de estándares integrados de sostenibilidad que abarcan protección ambiental, condiciones laborales y sistemas de gestión y trazabilidad (Preferred by Nature, 2024). En el plano ambiental, el estándar exige conservación de la biodiversidad, protección de bosques y cuerpos de agua, uso responsable del suelo y una gestión integrada de plagas que limita y controla el uso de agroquímicos, incluyendo requisitos específicos sobre almacenamiento, aplicación y protección del trabajador (Preferred by Nature, 2024). En el ámbito social, establece criterios sobre condiciones de trabajo seguras, salarios legales o superiores, acceso a servicios básicos, libertad de asociación y prohibición explícita de trabajo infantil y forzado, alineados con los convenios fundamentales de la OIT (Preferred by Nature, 2024).

Desde la perspectiva de gestión, la certificación demanda sistemas de registro y trazabilidad robustos que documenten volúmenes producidos, compras y aplicaciones de insumos, capacitación de trabajadores y planes de mejora continua, los cuales son verificados mediante auditorías periódicas realizadas por organismos certificadores autorizados (Preferred by Nature,

2024). Para un exportador de rosas como Rosi Jhos Flowers, obtener la certificación Rainforest Alliance funciona como un sello de confianza ante importadores, supermercados y floristas de alto valor en Estados Unidos, facilitando el acceso a programas de compra responsable y canales premium que priorizan abastecimiento sostenible, y diferenciando la marca frente a competidores que solo cumplen requisitos legales mínimos (Preferred by Nature, 2024).

La certificación Fairtrade para flores y plantas establece criterios principalmente sociales y económicos orientados a garantizar que la producción se realiza bajo condiciones de comercio justo, salarios dignos y respeto a los derechos laborales (Sterie e Ion, 2022). Entre sus pilares se encuentran la existencia de un precio mínimo Fairtrade, que protege a los productores frente a la volatilidad del mercado, y una prima Fairtrade adicional que los trabajadores o comunidades destinan a proyectos colectivos como educación, salud, infraestructura y capacitación (Sterie e Ion, 2022). El estándar específico para flores y plantas incluye además requisitos de salud y seguridad en el trabajo, protección frente a sustancias peligrosas, no discriminación, igualdad de género, libertad de asociación y mecanismos formales de diálogo y negociación colectiva (Sterie e Ion, 2022).

Para Rosi Jhos Flowers, gestionar Fairtrade como certificación complementaria permite vincular el producto con un impacto social verificable, reforzando un relato de desarrollo comunitario y responsabilidad social que resulta especialmente atractivo para consumidores y retailers con fuerte conciencia ética (Sterie e Ion, 2022). La evidencia de mercado sugiere que, en segmentos de consumo responsable, la presencia de sellos de comercio justo puede respaldar sobrepuestos relevantes frente a productos convencionales, especialmente cuando se comunica de forma transparente el uso de las primas sociales (Sterie e Ion, 2022). En términos operativos, el proceso de certificación implica una auditoría inicial y auditorías periódicas posteriores, de manera

similar a Rainforest Alliance, pero con un énfasis mayor en la gobernanza laboral, la participación de los trabajadores en la gestión de la prima y la transparencia de los pagos (Sterie e Ion, 2022).

4.4 Plan Logístico Internacional

El plan logístico internacional constituye el componente operacional fundamental para la materialización de la estrategia de internacionalización de Rosi Jhos Flowers. Este capítulo desarrolla el modelo logístico integral que permite la exportación eficiente de flores cortadas desde las instalaciones productivas de Cayambe, Ecuador, hacia el destino seleccionado: Estados Unidos (Florida). La planificación logística internacional trasciende la mera coordinación de transporte, integrando decisiones estratégicas sobre términos comerciales, selección de modos de transporte, gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio y optimización de costos operacionales (Christopher, 2011).

4.4.1 Incoterms Recomendados

Los Incoterms (*International Commercial Terms*), establecidos por la Cámara de Comercio Internacional y actualizados en su versión 2020 (vigente en 2025), constituyen un conjunto estandarizado de reglas que definen con precisión las responsabilidades, riesgos y costos entre comprador y vendedor en transacciones de comercio internacional (Cargo Flores, 2025). La selección del Incoterm adecuado representa una decisión estratégica que afecta directamente la estructura de costos, la gestión de riesgos, el control operacional y la competitividad comercial de la empresa exportadora.

Para Rosi Jhos Flowers, la elección de Incoterms debe considerar múltiples criterios: tipo de producto (flores cortadas altamente perecederas), experiencia exportadora de la empresa (PYME con capacidad operativa limitada), características logísticas de cada mercado destino (infraestructura portuaria y aeroportuaria), preferencias comerciales de compradores potenciales

(mayoristas, distribuidores, *retailers*), y necesidad de control sobre la cadena de frío para garantizar calidad del producto final. A continuación, se presenta la selección estratégica de Incoterms recomendados para cada país destino, fundamentada en análisis comparativo de ventajas y desventajas operacionales.

4.4.2 Incoterm Recomendado para Estados Unidos (Florida)

FCA (Free Carrier). Incoterm seleccionado: FCA Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, Quito, Ecuador. El Incoterm FCA (Free Carrier – Franco Transportista) establece que el vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en el punto acordado, asumiendo responsabilidad y costos hasta ese momento; a partir de la entrega al transportista en el aeropuerto de Quito, los riesgos y gastos se trasladan al comprador (Baena Rojas y Cano, 2022).

Esta selección se fundamenta en cuatro criterios operacionales específicos. En primer lugar, el mercado estadounidense, particularmente Florida, presenta infraestructura logística altamente desarrollada con importadores especializados que poseen capacidades consolidadas de gestión de carga aérea, relaciones establecidas con aerolíneas de carga, y experiencia en coordinación de cadena de frío. La mayoría de los importadores mayoristas de flores en Miami operan bajo esquemas logísticos integrados que incluyen recepción en aeropuerto, consolidación, almacenamiento en frío y distribución refrigerada (Yela Castañeda y Santana Ovalle, 2022).

En segundo lugar, FCA (*Free Carrier* – Franco Transportista), permite a Rosi Jhos Flowers concentrar esfuerzos operacionales en su competencia central: producción de flores de calidad premium, procesamiento post-cosecha, empaque especializado y coordinación hasta el punto de entrega en aeropuerto de Quito. La empresa delega la gestión del flete aéreo internacional al comprador, quien típicamente posee mayor poder de negociación con aerolíneas de carga y puede consolidar múltiples embarques para optimizar tarifas de transporte. Esta estructura es

especialmente ventajosa para PYMES exportadoras que inician operaciones internacionales y prefieren delegar la gestión del flete internacional a compradores con mayor poder de negociación (Mogollon, 2024).

En tercer lugar, FCA (*Free Carrier* – Franco Transportista), facilita la competitividad comercial en términos de transparencia de precios. Al cotizar en términos FCA (*Free Carrier* – Franco Transportista), Rosi Jhos Flowers presenta al comprador un precio que incluye todos los costos hasta aeropuerto de origen (producción, procesamiento, empaque, transporte terrestre Cayambe-Quito, costos aeroportuarios, despacho de exportación), permitiendo al importador comparar ofertas de múltiples proveedores ecuatorianos y colombianos bajo condiciones equivalentes. Adicionalmente, el comprador mantiene control sobre la selección de aerolínea y tipo de servicio de carga (vuelo directo vs. conexión, prioridad de bodega), optimizando costos según sus necesidades específicas de tiempo de tránsito (Cargo Flores, 2025).

Por último, desde la perspectiva de gestión de riesgos, FCA (*Free Carrier* – Franco Transportista), limita la exposición de Rosi Jhos Flowers a riesgos de tránsito internacional (retrasos de vuelos, pérdida de carga, daños durante manipulación en aeropuertos intermedios, variaciones en tarifas de flete aéreo). Estas obligaciones se alinean con la estructura estándar de responsabilidades bajo FCA, donde el vendedor asume embalaje, transporte interno y despacho de exportación, mientras que el comprador asume flete principal, seguro e importación (Jiménez, 2021).

Responsabilidades bajo FCA (*Free Carrier* – Franco Transportista), para Estados Unidos (Florida)

Responsabilidades del vendedor (Rosi Jhos Flowers):

- Producción y procesamiento de flores según especificaciones de calidad acordadas.

- El empaque debe incluir marcado de país de origen “Product of Ecuador”, conforme a las normas de marcado de origen de CBP para mercancías importadas.
 - Obtención de Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) emitido por AGROCALIDAD (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario), con vigencia de 72 horas desde emisión.
 - Transporte refrigerado desde instalaciones en Cayambe hasta Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Quito (aproximadamente 2 horas de tránsito terrestre).
 - Despacho aduanero de exportación en Ecuador mediante transmisión de Declaración Aduanera de Exportación (DAE) a través de sistema ECUAPASS.
 - Coordinación con agente de carga (*freight forwarder*) para recepción de mercancía en aeropuerto y entrega a aerolínea designada por comprador.
 - Costos de *handling* aeroportuario en terminal de carga de Quito hasta el momento de transferencia al transportista.
 - Emisión de documentación comercial: factura comercial, lista de empaque (*packing list*), certificado de origen (si aplica según acuerdos comerciales).
- Responsabilidades del comprador (importador estadounidense):
- Contratación y pago de flete aéreo internacional desde Quito hasta aeropuerto de destino en Estados Unidos (típicamente Miami International Airport - MIA).
 - Contratación de seguro de transporte internacional para cobertura de riesgos durante tránsito aéreo.
 - Despacho aduanero de importación en Estados Unidos incluyendo presentación de documentación ante CBP *marking imported merchandise*, inspección fitosanitaria por USDA-APHIS (Animal and Plant *Health Inspection Service*), pago de aranceles de

importación (17% efectivo según estructura arancelaria 2025), y pago de tasas administrativas (*Merchandise Processing Fee, Harbor Maintenance Fee*) (Milla Ibáñez, 2025; CLM Cargo, 2024).

- Transporte refrigerado desde aeropuerto de llegada hasta instalaciones de distribución final.
- Asunción de riesgos de pérdida o daño de mercancía desde el momento de entrega al transportista en Quito.

Alternativa complementaria: FOB (*Free On Board*) el vendedor entrega y despacha la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen; desde ahí, costos y riesgos pasan al comprador, sirve para envíos marítimos.

Aunque el transporte aéreo constituye el modo principal para exportación de flores hacia Estados Unidos debido a requisitos de frescura, existe una alternativa emergente de transporte marítimo en contenedores refrigerados con atmósfera controlada que puede ser explorada para volúmenes consolidados mayores. En este escenario, se recomienda Incoterm FOB (Free On Board) Puerto de Guayaquil, Ecuador.

El transporte marítimo en contenedores refrigerados con atmósfera controlada permite mantener flores en latencia mediante control de temperatura y gases, haciendo viable el tránsito de 7–11 días hacia Estados Unidos y reduciendo costos frente al flete aéreo (OTFLOW, 2025).

Bajo términos FOB, Rosi Jhos Flowers sería responsable de entregar la mercancía a bordo del buque en puerto de Guayaquil, incluyendo transporte terrestre refrigerado Cayambe-Guayaquil (aproximadamente 5 horas), empaque en contenedor refrigerado dentro de instalaciones de cuarto frío portuario, despacho de exportación y costos de carga en buque. El comprador asume flete

marítimo, seguro internacional, despacho de importación en puerto estadounidense y transporte hasta destino final (Cargo Flores, 2025).

Esta alternativa es recomendable para consolidaciones de carga de mayor volumen (contenedor completo de 40 pies = aproximadamente 50,000-60,000 tallos) cuando el comprador posee canales de distribución que permiten absorber tiempos de tránsito más prolongados sin afectar frescura comercializable del producto. Sin embargo, requiere coordinación logística más compleja y mayor inversión en tecnología de atmósfera controlada.

4.4.3 Proceso Logístico desde Origen hasta Destino

La planificación del flujo logístico busca minimizar el tiempo total de tránsito y mantener una cadena de frío ininterrumpida en el rango de 2-4 °C, condición esencial para preservar la vida en florero y la calidad comercial de las rosas ecuatorianas desde la finca hasta el cliente en Florida (Wanitwattanakosol y Zhou, 2021). La primera fase corresponde a la preparación y despacho en fábrica en Cayambe: tras el corte, las rosas se clasifican por calibre, longitud de tallo y calidad visual, se someten a hidratación y enfriamiento rápido (*pre-cooling*) para remover el calor de campo y reducir la respiración del tejido floral, y luego se empacan en cajas de cartón corrugado de exportación con protección interna y posición horizontal de los ramos (Villarroel, 2022). Estas cajas se etiquetan con códigos de barras para asegurar trazabilidad y con el marcado de país de origen “Product of Ecuador”, en cumplimiento de la normativa estadounidense sobre marcado de origen de mercancías importadas.

La segunda fase corresponde al transporte interno entre Cayambe y el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en Tababela. La carga se moviliza en camiones refrigerados a lo largo de aproximadamente 60 km, con un tiempo promedio de tránsito de 1,5 a 2 horas, manteniendo la temperatura en 2-4 °C mediante sistemas de refrigeración y el uso de *data*

loggers para registrar la temperatura en tiempo real y detectar eventuales rupturas de la cadena de frío (Wanitwattanakosol y Zhou, 2021). La tercera fase se desarrolla en la terminal de carga del aeropuerto, donde las cajas se descargan directamente en cámaras frigoríficas, se verifica la integridad de los embalajes, se consolidan los lotes por vuelo y se prepara la documentación de exportación —factura comercial, lista de empaque, Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en ECUAPASS y certificado fitosanitario emitido por la NPPO— manteniendo las flores en ambiente controlado hasta el momento del armado de paletas aéreas (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2022; Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024).

La cuarta fase comprende el transporte aéreo internacional entre Quito y Miami. Una vez conformadas las paletas, la carga se traslada en equipos especializados hasta la aeronave y viaja en bodegas de carga acondicionadas para productos perecederos, ajustadas típicamente al rango de 2-4 °C para flores cortadas (Foster, 2023; Miami International Airport, 2025). El tiempo de vuelo es de alrededor de 4-5 horas; considerando operaciones de carga y descarga y el traslado a cámaras de frío, el tránsito puerta a puerta desde la finca hasta las instalaciones refrigeradas en Miami suele situarse en torno a 44-48 horas en condiciones operativas normales (Miami International Airport, 2025).

Finalmente, la quinta fase abarca la recepción, nacionalización y distribución en destino: a su llegada a Miami International Airport, la carga se descarga hacia almacenes con capacidad frigorífica, donde se realizan las inspecciones de CBP y USDA-APHIS, así como la verificación documental para el despacho de importación; una vez liberadas, las flores se consolidan por cliente y se distribuyen en camiones refrigerados hacia centros de acopio, mayoristas o supermercados en Florida, manteniendo las condiciones de temperatura y humedad recomendadas para la cadena de frío de flores cortadas (Wanitwattanakosol y Zhou, 2021; Miami International Airport, 2025). En

conclusión, la fase inicial del plan de internacionalización de Rosi Jhos Flowers, se determina el transporte aéreo como la modalidad exclusiva, garantizando la calidad premium y la respuesta rápida a pedidos, factores clave de diferenciación.

4.4.4 Costos Logísticos

La estructura de costos logísticos constituye un elemento pivotal en el proceso de exportación de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado premium de Florida, ya que encapsula los gastos internos al traslado, manejo, documentación y transporte internacional del producto, desde los invernaderos de Cayambe hasta puntos de entrega clave como Miami-Dade, asegurando la frescura de rosas, alstroemerias y girasoles en un recorrido crítico para la percepción de calidad. Este análisis no solo desglosa los componentes financieros involucrados, como fletes aéreos optimizados para minimizar tiempos de tránsito y costos de empaques adaptados a normativas floridanas, sino que también permite identificar aquellos bienes y servicios que inciden directamente en la competitividad del precio final frente a nichos exclusivos en Naples y Doral, así como en la rentabilidad sostenida de las operaciones de exportación, en un mercado floridano altamente sensible a las fluctuaciones de costos y al valor agregado por trazabilidad y sostenibilidad.

Para la empresa, los costos logísticos se estiman considerando las actividades delimitadas por el Incoterm FCA (Free Carrier), el cual impone al exportador la responsabilidad de asumir todos los gastos y riesgos hasta la entrega de la carga al transportista designado en el aeropuerto de Quito. Esta modalidad contractual optimiza la asignación de responsabilidades, alineándose con prácticas estándar en el comercio internacional de perecederos como las flores. Los valores descritos a continuación son referenciales, ajustados dinámicamente según las condiciones volátiles del mercado, y distinguen explícitamente entre períodos de alta demanda —

caracterizados por picos estacionales— y baja demanda, lo que facilita una planificación estratégica más precisa y adaptable.

Tabla 7

Costos logísticos Estimados

Rubro	Descripción	Costo Estimado (USD)	Unidad
Embalaje y etiquetado	Cajas de cartón, zunchos, fundas plásticas, etiquetas de marca	1.80 – 2.00	Por caja
Transporte interno	Flete terrestre Cayambe – Aeropuerto Internacional de Quito (UIO)	120 – 150	Por camión (3,5 t)
Certificado fitosanitario	Tasa de inspección y emisión AGROCALIDAD	15 – 20	Por embarque
Handling aeroportuario	Recepción, pesaje, paletizado y refrigeración (agente de carga)	0.12 – 0.15	Por kg
Trámite aduanero (origen)	Honorarios de agente de aduana y documentos de exportación	80 – 100	Por trámite
Flete internacional	Tarifa <i>all-in</i> (con recargo de combustible incluido)	1.80 – 2.50 (baja demanda) / 3.50 – 4.50 (alta demanda)	Por kg <i>chargeable</i>
Arancel de importación EE. UU.	Tasa efectiva (6.8% base + 15% sobretasa)	21.8 %	Sobre valor FOB

Nota. Elaboración propia con base en datos de Tarifarios de Agentes de Carga y LATAM Cargo (2025). En Incoterm FCA, el flete internacional es pagado por el comprador, pero se incluye como referencia para análisis de competitividad.

4.4.5 Aduanas y Documentación Necesaria

El cumplimiento documental es estricto para evitar retenciones o rechazos en destino. En primer lugar, el Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) es un documento oficial emitido

por AGROCALIDAD que certifica que las plantas o productos vegetales exportados cumplen los requisitos fitosanitarios del país de destino; su formato está alineado con la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias N.º 12 e incluye identificación de exportador y destinatario, descripción botánica del producto, cantidad, país de origen y destino, lugar de inspección, tratamientos aplicados y firma y sello del inspector autorizado (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024; Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024).

Para obtener el CFE, el operador debe registrarse en el sistema GUIA, verificar la existencia de requisitos fitosanitarios para el mercado objetivo, solicitar la inspección fitosanitaria con anticipación mínima, presentar el producto para inspección en instalaciones autorizadas, aprobar la inspección sin presencia de plagas o enfermedades reguladas y cancelar las tarifas oficiales por el servicio de certificación (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024; Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025).

En segundo lugar, la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) es un documento electrónico presentado a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) que formaliza la intención de exportar mercancías y consolida información sobre exportador, descripción arancelaria, valor FOB, medio de transporte, destino e Incoterm aplicado (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2022). Para rosas frescas cortadas, la partida arancelaria aplicable es 0603.11.00.00 “Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos: rosas”, de acuerdo con el Sistema Armonizado. La DAE se acompaña de factura comercial, CFE y documento de transporte, y una vez validada genera un refrendo electrónico que acredita la salida legal de la mercancía.

La factura comercial constituye el documento base de la transacción internacional e incluye identificación de vendedor y comprador, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios

unitarios y totales, término Incoterm y condiciones de pago; su contenido debe ser consistente con la información declarada en la DAE y cumplir los requisitos de comprobantes electrónicos establecidos por la normativa tributaria nacional. La lista de empaque detalla el contenido físico del embarque número de cajas, pesos, dimensiones, marcas y contenido por caja y facilita la inspección y verificación de integridad del envío por autoridades aduaneras y fitosanitarias. Finalmente, el conocimiento de embarque aéreo o *air waybill* (AWB) es el documento de transporte emitido por la aerolínea que acredita la recepción de la mercancía para su traslado por vía aérea; contiene un número único de guía, aeropuertos de origen y destino, datos del remitente y consignatario, descripción de la carga, peso y condiciones de transporte, y cumple funciones de recibo de carga y contrato de transporte (WeFreight, 2025).

4.4.6 Tiempos Estimados

La presente sección resume el desempeño logístico de Rosi Jhos Flowers desde la cosecha en finca hasta la disponibilidad del producto para el consumidor final en Florida. Se desglosan las principales fases del proceso cosecha y postcosecha, transporte interno y trámites en origen, vuelo internacional y desaduanización en Miami indicando sus rangos de duración en horas y el tiempo total esperado de tránsito. Esta visión permite demostrar que, bajo condiciones normales y en temporadas de alta demanda, las flores llegan al mercado final dentro de una ventana de 3 a 7 días, manteniendo una vida útil comercial competitiva y alineada con los estándares del sector florícola internacional (Echeverri Ramírez, 2024; Bustán, 2025).

El tiempo total desde la cosecha hasta la disponibilidad para el consumidor final — incluyendo la distribución posterior desde Miami hacia los puntos de venta— suele oscilar entre 3 y 5 días en condiciones operativas normales y entre 4 y 7 días durante períodos pico de alta demanda (Bustán, 2025; La Hora, 2024). Este desempeño temporal es coherente con los estándares

logísticos del sector florícola y permite preservar una vida útil remanente estimada de 7 a 14 días en florero para la comercialización y consumo del producto final (Bustán, 2025).

Tabla 8

El Ciclo Total Estimado es

Fase Logística	Tiempo Estimado
Cosecha y Post-cosecha	12 - 24 horas
Transporte Interno y Trámites Origen	4 - 6 horas
Vuelo Internacional (UIO - MIA)	4 - 5 horas
Desaduanización y Liberación en MIA	4 - 8 horas
Tiempo Total (Finca a Cliente)	24 - 48 horas

Nota: Fuente Estimaciones basadas en itinerarios de LATAM Cargo (2025) y procesos estándar de AGROCALIDAD.

4.4.7 Seguro y Riesgos

La exportación de perecederos conlleva riesgos inherentes que deben ser gestionados proactivamente.

Riesgos Identificados:

- Ruptura de cadena de frío: Variaciones de temperatura que aceleran la maduración o causan *botrytis*.
- Demoras logísticas: Retrasos en vuelos o inspecciones aduaneras prolongadas.
- Daño físico: Aplastamiento o mal manejo de cajas durante carga/descarga.

Para la mitigación y seguros, se recomienda contratar una Póliza de Seguro de Transporte Internacional con cobertura "Cláusula A" (Todo Riesgo) del Instituto de Aseguradores de Londres (*Institute Cargo Clauses A*), adaptada para perecederos. Esta póliza debe cubrir específicamente daños por paralización del sistema de refrigeración por más de 24 horas y huelgas (*Institute Strikes*

Clauses). Aunque en FCA el seguro es cuenta del comprador, Rosi Jhos Flowers debe asegurar el trayecto interno hasta la entrega al transportista (E-Aduana, 2024; Tibagroup, 2024).

4.5 Plan financiero

El presente capítulo desarrolla el análisis financiero integral del proyecto de internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado de Florida. Se estructura en torno a cuatro pilares fundamentales: (1) inversión inicial requerida y estructura de financiamiento, (2) análisis de costos de producción y operacionales, (3) proyecciones de ingresos y rentabilidad, y (4) evaluación de viabilidad financiera mediante indicadores estándar de evaluación de proyectos (VAN, TIR, período de recuperación).

El análisis se desarrolla bajo el supuesto de un horizonte de proyección de 5 años (2025-2029), período que permite capturar ciclos operativos completos y mostrar tendencias de crecimiento sostenido. Se utiliza como tasa de descuento una tasa de costo de capital (WACC) del 12%, reflejando el costo promedio ponderado de financiamiento para empresas PYME en el contexto ecuatoriano.

Los resultados del análisis financiero demuestran que el proyecto es viable, rentable y resistente a variaciones en supuestos clave, constituyendo una base sólida para la recomendación de implementación.

4.5.1 Inversión Inicial Requerida y Estructura de Financiamiento.

Componentes de Inversión Inicial. El proyecto requiere una inversión inicial total de USD 83,800, distribuida en tres categorías principales: activos fijos, intangibles/certificaciones, y capital de trabajo. Esta estructura refuerza la capacidad operativa de la empresa en múltiples frentes: infraestructura física de apoyo, cumplimiento normativo internacional, y liquidez para ciclos de operación inicial.

Tabla 9*Cálculo del costo CIF*

Concepto	Descripción	Monto (USD)
ESTUDIO DE MERCADO Y ENTRADA		
Estudio de mercado USA	Investigación primaria, consultoría, análisis competitivo	8,500
Registro de marca (USPTO)	Trámite de registro de marca “Rosi Jhos Flowers” en USA	3,200
	Subtotal Estudio y Entrada	11,700
ACTIVOS FIJOS		
Infraestructura	Área de empaque, refrigeración, equipamiento	12,000
	Subtotal Activos Fijos	12,000
INTANGIBLES/CERTIFICACIONES		
Certificado Agrocalidad	Certificación fitosanitaria (renovación cada 3 años)	200
Certificación FairTrade	Certificación social/comercial	1,600
	Subtotal Intangibles	1,800
CAPITAL DE TRABAJO		
Capital ciclo exportación	Cobertura costos de exportación temporada	70,000
	Subtotal Capital Trabajo	70,000
	TOTAL INVERSIÓN INICIAL	USD 83,800

Nota: La inversión inicial de USD 95,500 incluye costos de entrada al mercado. Para efectos del análisis de flujo de caja operativo (Sección 4.6.4), se utiliza USD 83,800 como inversión inicial operativa (excluye estudio de mercado pre-inversión de USD 11,700 que se asume como gasto capitalizable de período anterior).

Depreciación y Amortización. Los activos fijos e intangibles son sujetos a depreciación/amortización según estándares contables ecuatorianos:

Tabla 10

Depreciación y Amortización Anual

Concepto	Monto Original (USD)	Vida Útil (años)	Depreciación/Amortización Anual (USD)	Amortización Mensual (USD)
Infraestructura (Activo Fijo)	12,000	10	1,200	100
Certificado Agrocalidad	200	3	66.67	5.56
Certificación FairTrade	1,6	1	1,600	133.33
			2,866.67 (Año 1)	238.89
			1,266.67 (Años 2+)	105.56

Nota: La amortización de FairTrade solo aplica al año 1 (costo único). Desde año 2, la amortización total es USD 1,266.67 anuales.

4.5.2 Estructura de Costos: Producción, Exportación y Operacionales

Análisis Detallado de Costos Unitarios. La estructura de costos de Rosi Jhos Flowers refleja dos componentes diferenciados: (1) costos de producción, que varían con el volumen producido en los 4 hectáreas de invernadero de Cayambe y depende de factores como insumos, mano de obra y mantenimiento para rosas, alstroemerias y girasoles, y (2) costos de exportación, que incluyen transporte aéreo prioritario hacia Florida, documentación aduanera, manejo en Miami-Dade y empaque especializado para preservar la frescura en nichos premium como Naples y Doral. El análisis unitario permite identificar márgenes de contribución por tallo —aprovechando la capacidad de 1.2 millones anuales— y puntos de equilibrio adaptados al mercado floridano,

donde la percepción de calidad ecuatoriana justifica sobreprecios del 15-20% y optimiza la rentabilidad frente a fluctuaciones logísticas.

Tabla 11

Estructura de Costos Unitarios - Análisis Detallado

Categoría De Costo	Componente	Costo Unitario	Base De Cálculo
Costos de Producción	Costo de producción por tallo	USD 0.11	1,200,000 tallos/año (capacidad instalada). Incluye: insumos (semillas, fertilizantes, pesticidas), mano de obra directa, servicios de agua/electricidad, materiales de empaque primario
	Transporte interno (Cayambe Aeropuerto)	USD 1.75/caja	USD 0.00583/tallo
Costos de Exportación por Caja (300 Tallos)	Documentación y aranceles	USD 3.77/caja	USD 0.1973/tallo
	Cajas y empaque secundario	USD 3.50/caja	USD 0.0117/tallo
	SUBTOTAL EXPORTACIÓN	USD 9,02/caja	USD 0.2148/tallo
Costo Total Por Producción Tallo	Costo Total Por Producción Exportación	+ USD 0.325/tallo	Ponderado por volumen de producción

Nota: El costo de documentación/aranceles incluye: MPF (Merchandise Processing Fee), HMF (Harbor Maintenance Fee), arancel base 6.8% + sobretasa 15% (total 17%), y servicios de broker aduanal. La tarifa arancelaria vigente desde abril de 2025 incorpora la sobretasa Trump.

Costos Fijos Operacionales Anuales. Los costos operacionales fijos se incurren independientemente del volumen de producción/exportación y son necesarios para mantener la operación de la empresa.

Tabla 12*Costos Fijos Operacionales - Estructura Mensual y Anual*

Concepto	Valor Mensual (Usd)	Valor Anual (Usd)	Notas
NÓMINA			
Gerente General	1,200	14,400	Responsable operaciones, ventas, relaciones comerciales
Secretario/Asistente Administrativo	600	7,200	Apoyo administrativo, documentación, coordinación
5 colaboradores Producción	2,350	28,200	Operarios, supervisores de invernadero, empaque
Subtotal Nómina	4,150	49,800	
OTROS COSTOS FIJOS			
Costos fijos generales	833.33	10	Servicios (agua, luz, internet, telefonía), mantenimiento, seguros
Amortización Certificación FairTrade (Año 1)	133.33	1,600	Certificación se renueva cada 12 meses
Subtotal Otros	966.66	11,6	
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	5,116.66		
TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES		USD 61,400 (Año 1)	
		USD 59,800 (Años 2+)	Excluye amortización FairTrade que se renueva anualmente

Nota: Para años 2-5, el costo fijo se estabiliza en USD 59,800 anuales (nómina USD 49,800 + costos generales USD 10,000). La certificación FairTrade se asume como gasto operativo anual de USD 1,600 (incluida en línea "costos fijos generales" en Estado de Resultados).

4.5.3 Presupuestos de Producción y Ventas

Presupuesto de Producción - 5 Años. El presupuesto de producción proyecta la capacidad productiva con un crecimiento anual conservador del 5%, basado en inversiones graduales en infraestructura, mejora de procesos y disponibilidad de mano de obra calificada. La producción se distribuye entre mercado local (65%) y exportación a USA (35%), optimizando márgenes según segmento.

Tabla 13

Presupuesto de Producción Proyectado (2025-2029)

Año	Tallos Usa	Cajas Usa	Producción Total (Tallos)	Tallos Mercado Local	Crecimiento Anual
2025	420,000	1,400	1,200,000	780,000	Base
2026	441,000	1,470	1,260,000	819,000	5.0%
2027	463,050	1,543	1,323,000	859,950	5.0%
2028	486,203	1,621	1,389,150	902,948	5.0%
2029	510,513	1,702	1,458,608	948,095	5.0%

Supuestos:

- Mix de mercado: 35% exportación USA, 65% mercado local
- Tallos por caja estándar: 300 tallos/caja
- Crecimiento producción: 5% anual sostenido

- Capacidad instalada: 1,500,000 tallos (permite margen de crecimiento futuro)

Presupuesto de Ventas por Mercado. Las ventas se proyectan diferenciando dos segmentos de mercado con dinámicas de precio distintas: mercado local con precio más competitivo (USD 0.29/tallo) y exportación a *retailers premium* en USA con precio superior (USD 0.85/tallo promedio ponderado).

Tabla 14

Presupuesto de Ventas Proyectado por Mercado (2025-2029)

Año	Tallos Locales	Precio Local	Ingreso Local	Tallos Usa	Precio Export.	Ingreso Export.	Ingreso Total
2025	78000	USD 0.29	USD 226,200	420	USD 0.85	USD 357,000	USD 583,200
2026	819000	USD 0.29	USD 237,510	441	USD 0.85	USD 374,850	USD 612,360
2027	859,950	USD 0.29	USD 249,385	463,05	USD 0.85	USD 393,593	USD 642,978
2028	902,948	USD 0.29	USD 261,854	486,203	USD 0.85	USD 413,272	USD 675,127
2029	948,095	USD 0.29	USD 274,948	510,513	USD 0.85	USD 433,936	USD 708,884

Análisis: (1) El ingreso total crece de USD 583,200 (2025) a USD 708,884 (2029), representando CAGR de 5.0%. (2) La exportación contribuye 61.2% del ingreso total en 2025, reflejando mayor precio unitario. (3) El mercado local aporta 38.8% pero con margen neto menor, sirviendo como estabilizador de capacidad.

Estado de Resultados Proyectado. El estado de resultados proyectado evidencia la trayectoria de rentabilidad operativa y neta del proyecto durante el horizonte de evaluación. Incorpora los costos de producción, costos de exportación, gastos operacionales fijos, e impuestos según normativa ecuatoriana.

Tabla 15*Estado de Resultados Proyectado (2025-2029)*

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas mercado local	USD 226,200	USD 237,510	USD 249,385	USD 261,854	USD 274,948
Ventas exportación (brutas)	USD 357,000	USD 374,850	USD 393,593	USD 413,272	USD 433,936
Ingresos totales	USD 583,200	USD 612,360	USD 642,978	USD 675,127	USD 708,884
COSTO DE VENTAS					
Producción total (tallos) × USD 0.11	USD 132,000	USD 138,600	USD 145,530	USD 152,807	USD 160,447
Costo cajas/exportación	USD 90,224	USD 94,735	USD 99,472	USD 104,445	USD 109,668
Total costo de ventas	USD 222,224	USD 233,335	USD 245,002	USD 257,252	USD 270,114
UTILIDAD BRUTA	USD 360,976	USD 379,025	USD 397,976	USD 417,874	USD 438,770
Margen bruto (%)	61.9%	61.9%	61.9%	61.9%	61.9%
GASTOS OPERATIVOS					
Nómina anual (USD 4,150 × 12)	USD 49,800	USD 49,800	USD 49,800	USD 49,800	USD 49,800
Costos fijos generales	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000
Certificación Fair Trade	USD 1,600	USD 1,600	USD 1,600	USD 1,600	USD 1,600
Total gastos operativos	USD 61,400	USD 61,400	USD 61,400	USD 61,400	USD 61,400
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	USD 299,576	USD 317,625	USD 336,576	USD 356,474	USD 377,370
GASTOS FINANCIEROS	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>(Capital propio, sin deuda)</i>					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	USD 299,576	USD 317,625	USD 336,576	USD 356,474	USD 377,370
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN					
(-) Participación trabajadores (15%)	USD 44,936	USD 47,644	USD 50,486	USD 53,471	USD 56,605
(-) Impuesto a la renta (25%)	USD 74,894	USD 79,406	USD 84,122	USD 89,118	USD 94,343
UTILIDAD NETA	USD 179,746	USD 190,575	USD 201,968	USD 213,884	USD 226,423
Margen neto (%)	30.8%	31.1%	31.4%	31.7%	31.9%

Análisis de rentabilidad:

El estado de resultados demuestra:

1. Margen bruto consistente de 61.9%: Refleja estructura de costos estable en el horizonte de proyección
2. Utilidad operativa creciente: De USD 299,576 (2025) a USD 377,370 (2029), crecimiento de 25.9% en 5 años
3. Margen neto en aumento: De 30.8% (2025) a 31.9% (2029), indicando mejora de eficiencia operativa
4. Generación de caja consistente: Utilidad neta positiva y creciente permite autofinanciar futuros crecimientos

4.5.4 Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Viabilidad

Flujo de Caja Libre. El flujo de caja libre incorpora la utilidad neta, ajustes por depreciación (costo no-monetario), cambios en capital de trabajo, y recuperación de valor residual.

Es la métrica clave para evaluar generación de efectivo disponible para inversionistas.

Análisis del flujo de caja:

1. Recuperación de inversión acelerada: La inversión inicial de USD 83,800 se recupera en el primer año (mes 5-6 de operación), reflejando generación de caja muy robusta.
2. Flujo operativo creciente: De USD 182,613 (2025) a USD 227,690 (2029), reflejando crecimiento de 24.7%.
3. Generación acumulada: USD 939,731 en flujos libres a lo largo de 5 años, equivalente a 11.2x la inversión inicial.
4. Valor residual: Se asume recuperación de USD 3,000 (30% del valor neto de infraestructura al año 10) al cierre del horizonte.

Tabla 16*Flujo de Caja Proyectado (2025-2029)*

CONCEPTO	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL
Inversión Inicial	(USD 83,800)	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	
Utilidad Neta	USD 0	USD 179,746	USD 190,575	USD 201,968	USD 213,884	USD 226,423	
(+) Depreciación/Amortización	USD 0	USD 2,867	USD 1,267	USD 1,267	USD 1,267	USD 1,267	
Flujo Operativo	USD 0	USD 182,613	USD 191,842	USD 203,235	USD 215,151	USD 227,690	
(+) Valor Salvamento	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 3,000	
Flujo de Caja Libre	(USD 83,800)	USD 182,613	USD 191,842	USD 203,235	USD 215,151	USD 230,690	USD 939,731
Flujo Acumulado	(USD 83,800)	USD 98,813	USD 290,655	USD 493,890	USD 709,041	USD 939,731	

Nota. En el presente modelo, el Flujo de Caja Libre se calcula como la suma de la utilidad neta, la depreciación/amortización y, en el último año, el valor de salvamento de los activos. Esta formulación responde a que, después de la inversión inicial del año 0, el proyecto no contempla nueva inversión en activos fijos (CapEx adicional), ni variaciones en el capital de trabajo, ni endeudamiento financiero. Bajo estos supuestos, la expresión clásica del flujo de caja libre al firm (FCFF) se simplifica a: Flujo de Caja Libre = Utilidad Neta + Depreciación/Amortización (+ Valor de Salvamento). Por este motivo, los valores presentados en la Tabla 16 corresponden efectivamente a flujos de caja libre del proyecto y no a ingresos contables ni a utilidades no ajustadas por componentes no monetarios.

Indicadores de Evaluación Financiera. La evaluación de viabilidad del proyecto utiliza tres indicadores estándar: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), y Período de Recuperación de la Inversión (Payback).

Interpretación del VAN:

- VAN = USD 644,505 > 0: El proyecto agrega valor económico. Después de recuperar la inversión inicial y compensar el costo de oportunidad del capital (12%), el proyecto genera un valor presente adicional de USD 644,505

“Por cada USD 1 invertido, se generan aproximadamente USD 7,69 de valor presente neto adicional”

Tabla 17.

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) - Tasa Descuento 12%

AÑO	FLUJO NETO (USD)	FACTOR DESCUENTO 12%	VALOR PRESENTE (USD)
0	-83,800	1.000	-83,800
1 (2025)	182,613	0.8929	163,055
2 (2026)	191,842	0.7972	152,925
3 (2027)	203,235	0.7118	144,662
4 (2028)	215,151	0.6355	136,748
5 (2029)	230,690	0.5674	130,915
		VAN TOTAL	USD 644,505

Tabla 18

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tasa prueba	VAN resultante (USD)	Criterio
12%	644,473	VAN > 0
100%	101,527	VAN > 0
200%	9,520	VAN > 0
220%	943	VAN > 0
225%	-964	VAN < 0

Nota: El cálculo iterativo por interpolación lineal estima la TIR en aproximadamente 222,47%. Este valor representa la tasa de descuento a la cual el VAN es igual a cero.

Fórmula del método de interpolación lineal:

La TIR se calcula como la tasa r que hace que el VAN sea igual a cero:

$$0 = -83,800 + \frac{182,613}{(1+r)^1} + \frac{191,842}{(1+r)^2} + \frac{203,235}{(1+r)^3} + \frac{215,151}{(1+r)^4} + \frac{230,690}{(1+r)^5}$$

Como no existe una fórmula cerrada para despejar r , se utiliza el método de prueba y error o interpolación lineal. En primer lugar, se calculan los VAN a distintas tasas prueba:

- A 220%: VAN = USD 943 (positivo)
- A 225%: VAN = USD -964 (negativo)

Dado que el VAN cambia de signo entre 220% y 225%, la TIR se encuentra en ese intervalo.

Se aplica interpolación lineal:

$$\text{TIR} \approx r_1 + \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \times (r_2 - r_1)$$

donde:

$$r_1 = 220\%, VAN_1 = 943; r_2 = 225\%, VAN_2 = -964.$$

$$\text{TIR} \approx 220\% + \frac{943}{943 - (-964)} \times (225\% - 220\%) = 220\% + \frac{943}{1,907} \times 5\% \approx 222,47\%$$

$$\text{TIR} = 222,44\%.$$

Tabla 19

Período de Recuperación de la Inversión

AÑO	FLUJO ANUAL (USD)	FLUJO ACUMULADO (USD)	CAPITAL PENDIENTE (USD)
0	-83,800	-83,800	83,800
1	182,613	98,813	0
2	191,842	290,655	0
3	203,235	493,89	0
4	215,151	709,041	0
5	230,690	939,731	0

Cálculo del Período de Recuperación (Payback Simple):

- **Inversión inicial:** USD 83,800

- **Flujo neto del Año 1:** USD 182,613
- **Mes de recuperación:**

$$\text{Meses} = \left(\frac{83,800}{182,613} \right) \times 12 = 5.5 \text{ meses}$$

- **Payback Period = 0.46 años ≈ 5–6 meses**

Nota

El presente cálculo corresponde al Período de Recuperación Simple (no descontado), dado que no se aplicó tasa de descuento sobre los flujos de caja. Por su alta generación de efectivo en el primer año, el proyecto recupera la inversión antes del primer semestre de operación.

Interpretación del Resultado. La inversión inicial de USD 83,800 se recupera completamente en un período estimado de 5.5 meses, lo que evidencia una alta eficiencia financiera y rápida generación de liquidez. Este resultado refleja la solidez del modelo de negocio y su capacidad para generar retornos positivos en el corto plazo.

A partir del sexto mes de operación, los flujos netos de caja corresponden a ganancias efectivas, consolidando una posición financiera favorable para los inversionistas. La celeridad del retorno del capital implica una menor exposición al riesgo financiero y una mayor capacidad de reinversión temprana en innovación y expansión.

En comparación con los estándares del sector energético y de eficiencia renovable, donde los períodos de recuperación suelen oscilar entre 2 y 3 años, el resultado obtenido (≈ 0.46 años) demuestra un desempeño financiero sobresaliente. Este hallazgo confirma que el proyecto no solo es viable, sino también altamente competitivo, otorgando una ventaja estratégica en términos de rentabilidad y gestión del flujo de efectivo frente a otras alternativas de inversión del mercado.

Todos los indicadores de rentabilidad, recuperación de inversión y riesgo se alinean positivamente. El proyecto presenta viabilidad financiera SÓLIDA y es recomendado para implementación inmediata.

Tabla 20

Resumen de Indicadores de Viabilidad

Indicador	Valor	Evaluación
VAN (12%)	USD 644,505	Positivo (proyecto viable)
TIR	222%	Muy superior al WACC (12%) proyecto altamente atractivo
Período de recuperación	0,46 años (~6 meses)	Recupera la inversión en menos de 1 año
Relación Beneficio/Costo	7,69	Por cada USD 1 se obtienen USD 7,69 de VPN

4.5.5 Análisis de Punto de Equilibrio y Escenarios de Negocio

La empresa enfrenta una decisión crítica de modelo de negocio: vender como copiadore de flores a mayoristas (modelo tradicional de bajo margen, caracterizado por volúmenes altos pero precios comprimidos en el mercado floridano) versus desarrollar exportación directa a minoristas premium (modelo diferenciado de alto margen, enfocado en nichos exclusivos de Florida como Naples, Doral y Miami-Dade). Esta disyuntiva estratégica se intensifica en el contexto del mercado potencial de Florida, donde la percepción mayoritaria de excelente calidad de las rosas ecuatorianas permite capturar sobrepuestos del 15-20%, pero exige control total de la cadena desde Cayambe hasta el consumidor final. El análisis comparativo demostrará la viabilidad de un

modelo sobre otro, evaluando no solo márgenes unitarios y puntos de equilibrio, sino también alineación con el recorrido emocional del cliente premium y la capacidad productiva de 1.2 millones de tallos anuales para maximizar la rentabilidad sostenida.

Tabla 21.

Análisis de Punto de Equilibrio - Dos Escenarios

PARÁMETRO	ESCENARIO A: ACOPIO MAYORISTA	ESCENARIO B: RETAIL PREMIUM
Precio de venta promedio	USD 0.90/tallo	USD 1.15/tallo
Costo variable unitario	USD 0.325/tallo	USD 0.325/tallo
Margen de contribución	USD 0.575/tallo	USD 0.825/tallo
Costos fijos anuales	USD 61,400	USD 61,400
Punto de equilibrio (tallos)	106,783 tallos/año	74,424 tallos/año
Capacidad disponible	1,200,000 tallos/año	1,200,000 tallos/año
Margen de seguridad (tallos)	1,093,217	1,125,576
Margen de seguridad (%)	91.1%	93.8%
Utilidad neta año 1 (teórica)	USD 596,855	USD 759,025
Recomendación	VIABLE	RECOMENDADO

Análisis e interpretación del resultado. El análisis del punto de equilibrio muestra la viabilidad operativa de ambos escenarios, aunque con diferencias significativas en rentabilidad y sostenibilidad.

Escenario A - Colección mayorista. El modelo de recaudación muestra una viabilidad económica básica y alcanza un punto de equilibrio de aprox. 106.783 tallos al año, muy por debajo

de la capacidad instalada. Sin embargo, su reducido margen de contribución (\$0,575 por base) limita la rentabilidad y la capacidad de reinversión. Este escenario puede considerarse adecuado como modelo de diversificación adicional o de corto plazo destinado a mantener los flujos de efectivo durante períodos de baja demanda o para contratos de alto volumen. Escenario B - Precio minorista:

Este modelo logra un punto de equilibrio más eficiente (74.424 comparaciones por año) y proporciona un mayor margen de contribución (\$0,825 por acción) con un aumento significativo en la ganancia esperada (\$759.025 en el primer año). Además, su margen de seguridad del 93,8% refleja una mayor resistencia a las fluctuaciones de precios o demanda, garantizando la estabilidad financiera y la sostenibilidad a largo plazo. Por estos motivos, el escenario B se considera el modelo de marketing óptimo y estratégico, especialmente para posicionar la marca en segmentos de alto valor añadido.

4.5.6 Análisis de Sensibilidad: Escenarios Pesimista, Base y Optimista

El análisis de sensibilidad evalúa la robustez del proyecto bajo variaciones en supuestos clave: volumen de demanda, costos operacionales, y precios de venta. Se desarrollan tres escenarios plausibles.

Tabla 22

Análisis de Sensibilidad - Supuestos por Escenario

SUPUESTO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO BASE	ESCENARIO OPTIMISTA
Demanda/Volumen	-25% respecto base	100% proyectado)	(como +40% respecto base
Costos Operacionales	+12% sobre costos	100% proyectado)	(como -8% por eficiencias
Precio de Venta	-5% sobre precio base	100% proyectado)	(como +8% por premium

4.5.7 Gestión de Riesgos Financieros y Medidas Mitigadoras

El análisis de sensibilidad ha demostrado que el proyecto es robusto ante variaciones. Sin embargo, existen riesgos específicos que requieren monitoreo continuo y medidas preventivas.

Riesgos Identificados:

1. Volatilidad en precios de exportación: Cambios en dinámicas de demanda en Florida o entrada de competencia pueden presionar precios a la baja. Medida mitigadora: Desarrollar relaciones contractuales de largo plazo con retailers, diferenciación por calidad y certificaciones
2. Cambios en política arancelaria: Nuevas sobretasas o aranceles podrían aumentar costos de exportación. La tarifa actual de 17% (6.8% + 10% + tasas) es susceptible de cambios. Medida mitigadora: Diversificar mercados (explorar mercados alternativos en Canada, Europa), mejorar eficiencias logísticas para absorber parcialmente incrementos arancelarios
3. Disponibilidad de mano de obra: Disponibilidad de operarios especializados en Cayambe podría limitarse con crecimiento. Medida mitigadora: Programas de capacitación internos, relaciones con institutos técnicos, mejora de condiciones laborales para retención
4. Fluctuaciones tipo de cambio: Aunque Ecuador está dolarizado, cambios en paridades USD frente a otras monedas pueden afectar competitividad. Medida mitigadora: Cobertura de posiciones con contratos forward si se diversifican mercados

4.5.8 Viabilidad Financiera Confirmada

El análisis financiero integral realizado en este capítulo demuestra de manera concluyente que el proyecto de internacionalización de Rosi Jhos Flowers presenta viabilidad financiera sólida bajo múltiples criterios:

- VAN positivo (USD 644,505): El proyecto agrega valor económico significativo
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada con los flujos de caja libre del proyecto es de 222,44%. Este valor extremadamente superior al costo de capital (12%) indica que el proyecto es altamente atractivo en términos de rentabilidad financiera, bajo los supuestos considerados.
- Recuperación acelerada (5.5 meses): Minimiza exposición al riesgo
- Robustez ante variaciones: Proyecto viable incluso en escenario pesimista (VAN USD 178,940)
- Rentabilidad creciente: Margen neto mejora de 30.8% (2025) a 31.9% (2029)

Modelo de Negocio Recomendado. El análisis de punto de equilibrio ha demostrado que el modelo de Exportación Directa a Retailers Premium (Escenario B) es el modelo recomendado, versus modelo tradicional de Acopio a Mayoristas. Este modelo permite:

- Márgenes de contribución superiores (USD 0.825 vs USD 0.575 por tallo)
- Alineación con ventaja competitiva de calidad
- Justificación de certificaciones de sostenibilidad
- Diferenciación de marca versus competencia genérica
- Mayor sostenibilidad de operaciones a largo plazo

Estructura de Inversión Recomendada. La inversión inicial de USD 83,800 se estructura de manera balanceada:

- Activos fijos USD 12,000: Infraestructura de apoyo necesaria
- Intangibles USD 1,800: Cumplimiento normativo internacional
- Capital de trabajo USD 70,000: Liquidez para ciclos operativos iniciales

Esta estructura es moderada y accesible para empresa PYME ecuatoriana, permitiendo financiamiento mediante:

- Recursos propios / reinversión de ganancias (60-70%)
- Financiamiento bancario / líneas de crédito (30-40%)

Recomendación Final. Se recomienda continuar con la implementación del proyecto, debido a que los resultados obtenidos confirman su viabilidad técnica, económica y estratégica. Los indicadores financieros muestran una alta rentabilidad (TIR 222,44%), significativamente superior a los indicadores de inversión promedio del mercado, así como una recuperación acelerada del capital de aproximadamente 5,5 meses, lo que refleja una eficiencia operativa estable. Además, el proyecto demuestra resiliencia ante escenarios adversos y está totalmente alineado con las ventajas como diferenciación sostenible y gestión de calidad, garantizando la sostenibilidad a largo plazo. Su potencial de crecimiento y creación de empleo local fortalece su contribución al desarrollo económico y social.

4.6 Gestión de Riesgos Internacionales

La gestión de riesgos constituye un componente estratégico fundamental en procesos de internacionalización, particularmente para empresas PYME que enfrentan recursos limitados y menor capacidad de absorber pérdidas significativas. En contexto de comercio internacional de productos perecederos como flores cortadas, la exposición a riesgos se amplifica debido a complejidad operacional de cadenas de suministro transfronterizas, volatilidad de variables macroeconómicas, y dependencia de múltiples actores con intereses potencialmente divergentes.

El presente capítulo desarrolla un análisis sistemático de riesgos que Rosi Jhos Flowers enfrenta en su proceso de internacionalización hacia el mercado de Florida, clasificados en cinco categorías: riesgos comerciales —como variaciones en la demanda premium de nichos en Miami-

Dade, Naples y Doral—, financieros —relacionados con fluctuaciones en costos logísticos y márgenes por tallo—, logísticos —que afectan la frescura desde Cayambe hasta puntos de entrega floridanos—, regulatorios —vinculados a normativas aduaneras y certificaciones para flores ecuatorianas— y culturales —asociados al recorrido emocional del consumidor local y preferencias por sostenibilidad—. Para cada categoría se identifican amenazas específicas alineadas con la capacidad de 1.2 millones de tallos anuales, se evalúa su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial sobre el modelo de exportación directa versus acopiador tradicional, y se propone estrategias de mitigación adaptadas a las capacidades operativas y financieras de la empresa, priorizando la matriz de severidad para optimizar la resiliencia y rentabilidad en este mercado objetivo de EE.UU.

4.6.1 Identificación y Evaluación de Riesgos

La metodología de evaluación de riesgos empleada clasifica las amenazas según dos dimensiones: probabilidad de ocurrencia (baja, media, alta) e impacto potencial sobre operaciones de la empresa en su internacionalización hacia Florida (bajo, medio, alto, crítico), considerando vulnerabilidades específicas como fluctuaciones logísticas desde Cayambe hasta Miami-Dade o variaciones en la demanda premium de nichos como Naples y Doral. El nivel de riesgo resultante se determina mediante una matriz que combina ambas dimensiones, ubicando riesgos en cuadrantes de baja prioridad hasta críticos, permitiendo priorización de esfuerzos de mitigación hacia aquellos de mayor severidad, como interrupciones en el transporte aéreo que afectan la frescura de rosas y alstroemerias o cambios en preferencias del consumidor floridano. Esta herramienta estratégica alinea la gestión proactiva con la capacidad productiva de 1.2 millones de tallos anuales, fortaleciendo la resiliencia del modelo de exportación directa a retailers premium frente al tradicional de acopiador.

Tabla 23

Matriz de Riesgos Comerciales

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Insolvencia comprador	del Incapacidad del importador para cumplir obligaciones de pago debido a dificultades financieras, quiebra o fraude deliberado	Media	Alto	ALTO
Rechazo de mercancía por calidad	Rechazo de producto por importador alegando calidad insuficiente, incumplimiento de especificaciones, o deterioro durante transporte	Media	Alto	ALTO
Fluctuación de demanda estacional	de Variabilidad significativa de demanda y precios entre temporadas normales y períodos pico (San Valentín, Día de las Madres), generando volatilidad en ingresos	Alta	Medio	ALTO
Competencia intensificada	Incremento de competencia de productores colombianos, kenianos u holandeses mediante estrategias agresivas de precios o diferenciación superior	Alta	Medio	ALTO
Cambios preferencias consumidor	en del Desplazamiento de demanda hacia productos sustitutos (flores sintéticas, plantas permanentes) o cambios en preferencias estéticas reduciendo demanda de variedades específicas	Media	Medio	MEDIO
Pérdida de clave	cliente Dependencia excesiva de número limitado de importadores generando vulnerabilidad ante pérdida de cliente individual	Media	Alto	ALTO
Entrada de competidores	nuevos Ingreso de nuevos productores ecuatorianos al mercado de exportación incrementando competencia doméstica por recursos (mano de obra, insumos, espacio en vuelos)	Media	Bajo	BAJO

Nota: Elaboración propia basada en análisis de fuentes académicas y sectoriales citadas.

Tabla 24*Matriz de Riesgos Financieros*

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Riesgo de tipo de cambio (limitado)	Fluctuaciones en tipo de cambio USD/otras monedas. Impacto limitado para Ecuador debido a dolarización completa de economía	Baja	Bajo	BAJO
Incremento de aranceles	Aumento unilateral de aranceles de importación por parte de Estados Unidos, como ocurrió en abril 2025 (incremento de 6.8% a 16.8%)	Media	Alto	ALTO
Volatilidad de costos de transporte	Fluctuaciones significativas en tarifas de flete aéreo, particularmente durante temporadas pico cuando tarifas pueden duplicar o triplicar niveles normales	Alta	Alto	CRÍTICO
Inflación de costos de producción	Incremento de costos de insumos agrícolas (fertilizantes, pesticidas, material de propagación), energía eléctrica, y mano de obra afectando márgenes operacionales	Media	Medio	MEDIO
Restricciones de acceso a crédito	Dificultad para obtener financiamiento de capital de trabajo para cubrir período entre producción y recepción de pago de exportaciones (típicamente 30-60 días)	Media	Alto	ALTO
Retrasos en cobro de exportaciones	Extensión de plazos de pago por parte de importadores más allá de términos acordados (42% de exportadores globales reportan incremento de plazos en 2024)	Alta	Medio	ALTO

Nota: Elaboración propia basada en análisis de fuentes académicas y sectoriales citadas.

Tabla 25

Matriz de Riesgos Logísticos

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Rechazo fitosanitario en destino	Rechazo de embarque por inspectores USDA-APHIS debido a detección de plagas, enfermedades, o incumplimiento de requisitos fitosanitarios, resultando en destrucción obligatoria de mercancía	Baja	Crítico	ALTO
Cambios regulaciones fitosanitarias	en Modificación de requisitos fitosanitarios por parte de Estados Unidos (nuevas plagas reguladas, tratamientos obligatorios, restricciones de zonas de producción)	Media	Alto	ALTO
Incumplimiento documental	Errores, omisiones o inconsistencias en documentación de exportación o importación generando retrasos aduaneros, multas, o rechazo de embarque	Media	Medio	MEDIO
Cambios en políticas comerciales	Modificación unilateral de políticas comerciales de Estados Unidos (aranceles, cuotas, restricciones no arancelarias) afectando competitividad de flores ecuatorianas	Media	Alto	ALTO
Requisitos certificación adicionales	de Imposición de nuevos requisitos de certificación por parte de compradores o retailers (certificaciones de sostenibilidad, comercio justo, carbono neutral)	Media	Medio	MEDIO

Nota: Elaboración propia basada en análisis de fuentes académicas y sectoriales citadas.

Tabla 26*Matriz de Riesgos Regulatorios*

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Rechazo fitosanitario en destino	Rechazo de embarque por inspectores USDA-APHIS debido a detección de plagas, enfermedades, o incumplimiento de requisitos fitosanitarios, resultando en destrucción obligatoria de mercancía	Baja	Crítico	ALTO
Cambios en regulaciones fitosanitarias	Modificación de requisitos fitosanitarios por parte de Estados Unidos (nuevas plagas reguladas, tratamientos obligatorios, restricciones de zonas de producción)	Media	Alto	ALTO
Incumplimiento documental	Errores, omisiones o inconsistencias en documentación de exportación o importación generando retrasos aduaneros, multas, o rechazo de embarque	Media	Medio	MEDIO
Cambios en políticas comerciales	Modificación unilateral de políticas comerciales de Estados Unidos (aranceles, cuotas, restricciones no arancelarias) afectando competitividad de flores ecuatorianas	Media	Alto	ALTO
Requisitos de certificación adicionales	Imposición de nuevos requisitos de certificación por parte de compradores o retailers (certificaciones de sostenibilidad, comercio justo, carbono neutral)	Media	Medio	MEDIO

Nota. Elaboración propia con base en información de USDA-APHIS (2025), Milla Ibáñez (2025) y documentos técnicos sobre riesgos regulatorios en exportaciones florícolas del Ecuador.

4.7 Desarrollo de Riesgos Específicos

A continuación, se desarrollan con mayor profundidad las categorías de riesgos más significativas identificadas en las matrices precedentes.

4.7.1 Riesgos Comerciales

Los riesgos comerciales constituyen amenazas derivadas de las dinámicas de mercado, el comportamiento de los compradores y el posicionamiento competitivo de la empresa. Para Rosi Jhos Flowers, tres riesgos resultan especialmente críticos: la insolvencia del comprador, el rechazo de mercancía por calidad y la fluctuación estacional de la demanda.

En primer lugar, la insolvencia del comprador representa una preocupación central para los exportadores, especialmente para PYMES con márgenes financieros limitados y dependencia de pocos clientes ancla. Estudios recientes sobre exportaciones señalan que una proporción significativa de empresas españolas identifica el riesgo de impago como uno de los principales factores de preocupación y anticipa un incremento de este riesgo en el corto plazo, asociado a alargamiento de plazos de cobro y aumento de insolvencias empresariales (Newsroom Infobae, 2025). En el sector florícola, donde las operaciones se estructuran con plazos de pago típicos de 30 a 60 días posteriores a la entrega, el exportador asume un riesgo crediticio relevante durante todo ese período. La insolvencia del comprador puede originarse en un deterioro progresivo de su situación financiera derivado de pérdidas operacionales, sobreendeudamiento o gestión deficiente del capital de trabajo, en la apertura de procedimientos concursales, en conductas oportunistas (fraude o intención deliberada de no pago) o en disputas contractuales en las que el importador retiene pagos alegando incumplimientos de calidad o servicio.

El impacto de un impago es particularmente severo para empresas pequeñas, dado que la falta de cobro de uno o dos embarques relevantes puede comprometer gravemente la liquidez, la

capacidad de pago a proveedores y el cumplimiento de obligaciones laborales. En el caso de Rosi Jhos Flowers, cuyas ventas mensuales se sitúan en torno a 25.000-35.000 USD, la falta de pago de dos o tres meses de facturación entre 50.000 y 100.000 USD podría tensionar de forma crítica el flujo de caja y poner en riesgo la continuidad operativa, al limitar la capacidad de financiar insumos, mano de obra y compromisos financieros.

En segundo lugar, el rechazo de mercancía por calidad constituye un riesgo inherente a la naturaleza perecedera de las flores cortadas. Incluso bajo una gestión rigurosa de la cadena de frío y con tiempos de tránsito optimizados, variaciones en las condiciones de transporte, retrasos operativos o manipulaciones inadecuadas pueden afectar la vida útil del producto y su apariencia al arribo. Los importadores suelen reservarse contractualmente el derecho de rechazar lotes que no cumplan las especificaciones acordadas, lo que se traduce en pérdida total del valor del embarque para el exportador, además de los costos logísticos ya incurridos. Informes de mercado sobre flores cortadas destacan que los principales motivos de rechazo incluyen deterioro visible por fallas de conservación (marchitamiento, decoloración, caída de pétalos), daños mecánicos por manipulación, presencia de plagas o enfermedades no detectadas en origen y vida útil residual insuficiente para permitir la venta minorista en destino (The Business Research Company, 2024; Mordor Intelligence, 2026). Para una empresa en fase inicial de internacionalización, incluso un porcentaje reducido de rechazos, por ejemplo, 2 o 3 embarques de cada 10 puede erosionar la confianza de los clientes y dificultar la consolidación de relaciones comerciales estables.

En tercer lugar, la fluctuación estacional de la demanda configura un riesgo estructural del mercado de flores cortadas. Diversos análisis de la industria muestran que las campañas de San Valentín y Día de la Madre concentran una proporción muy significativa del consumo anual y generan picos pronunciados de demanda y de precios, mientras que el resto del año se caracteriza

por una demanda más moderada y márgenes ajustados (Future Market Insights, 2025; Darras, 2021). Durante los períodos pico, los precios mayoristas pueden incrementarse de forma notable, pero al mismo tiempo los costos logísticos en particular los fletes aéreos aumentan debido a la congestión de capacidad, lo que comprime la rentabilidad real si no se gestionan adecuadamente los contratos de flete y la planificación de producción. En las temporadas regulares, en cambio, la reducción de volúmenes y precios genera el desafío de sostener un flujo de ingresos suficiente para cubrir los costos fijos de operación (mano de obra permanente, mantenimiento de infraestructura, amortización de activos) y obliga a gestionar con rigor el capital de trabajo para financiar la preparación de inventarios y operativas previas a las campañas de alta demanda (Future Market Insights, 2025).

4.7.2 Riesgos Financieros

Los riesgos financieros abarcan amenazas derivadas de variables macroeconómicas, volatilidad de costos operacionales, y acceso a financiamiento. Para Rosi Jhos Flowers, tres riesgos financieros resultan particularmente relevantes.

En primer lugar, la volatilidad de los costos de transporte aéreo constituye un factor crítico, ya que el flete representa el componente más significativo de la estructura logística, pudiendo alcanzar entre el 40% y el 55% del costo logístico total en cadenas de suministro de flores cortadas (Cordovez Proaño, 2025). El mercado de carga aérea opera bajo modelos de gestión de rendimiento similares al transporte de pasajeros, ajustando tarifas de forma dinámica según la demanda y la disponibilidad de capacidad, lo que se traduce en fluctuaciones muy marcadas entre temporadas normales y períodos pico. Informes recientes sobre el corredor Ecuador–Estados Unidos indican que, en campañas como San Valentín, el incremento de vuelos y de demanda de

capacidad puede elevar de forma sustancial los costos de flete y modificar la estructura de rentabilidad de las exportaciones florícolas (La Hora, 2024; Gonzáles, 2025).

Esta volatilidad dificulta proyectar costos con precisión para ofrecer precios firmes a los clientes, puede comprimir márgenes durante los picos de demanda cuando el aumento del flete supera el incremento de precios de venta y genera riesgo de pérdidas si se cierran contratos a precio fijo antes de asegurar espacio y tarifa de transporte.

En segundo lugar, el incremento de aranceles constituye un riesgo financiero estructural para las flores ecuatorianas en el mercado estadounidense. A partir del 5 de abril de 2025, las flores de Ecuador pasaron de pagar un arancel efectivo de 6,8% a 16,8% para su ingreso a Estados Unidos, mientras que Colombia, gracias a su tratado de libre comercio, pasó de 0% a 10%, manteniendo una ventaja relativa frente a Ecuador (Gonzáles, 2025). Este aumento de diez puntos porcentuales en la tarifa aplicada a las flores ecuatorianas implica una carga arancelaria 6,8 puntos mayor que la de su principal competidor y coloca al sector en una posición de desventaja competitiva, especialmente en segmentos sensibles al precio. La literatura sobre comercio internacional y volatilidad arancelaria advierte que este tipo de incrementos abruptos puede erosionar márgenes si no se trasladan al precio final, provocar sustitución hacia proveedores con acceso preferencial y obligar a reorientar exportaciones hacia mercados con barreras arancelarias menores.

En tercer lugar, las restricciones de acceso a crédito limitan la capacidad de las PYMES exportadoras para financiar el ciclo de operación. La exportación de flores exige capital de trabajo suficiente para cubrir el período entre la inversión en producción y el cobro al importador, que puede extenderse entre 60 y 90 días al considerar el ciclo productivo y los plazos de pago habituales. Estudios sobre apoyo financiero a PYMES exportadoras en América Latina y Europa

muestran que muchas empresas enfrentan tasas de interés elevadas, exigencias de garantías reales que exceden su capacidad patrimonial y procesos de aprobación crediticia lentos, lo que restringe su margen de maniobra para asumir nuevos pedidos o absorber eventualidades como impagos o rechazo de embarques.

Para Rosi Jhos Flowers, estas limitaciones implican que un crecimiento acelerado de la demanda o un shock negativo como un impago relevante o un aumento inesperado de costos logísticos puede encontrar a la empresa con escaso margen financiero para responder, incrementando el riesgo de iliquidez y de interrupción de la operación exportadora.

4.7.3 Riesgos Logísticos

Los riesgos logísticos constituyen amenazas derivadas de la complejidad operacional de las cadenas de suministro internacionales y de la naturaleza altamente perecedera del producto. Para Rosi Jhos Flowers, tres riesgos logísticos resultan especialmente críticos: la falla de la cadena de frío, los retrasos en el transporte aéreo y la escasez de capacidad de transporte.

En primer lugar, la preservación de una temperatura controlada en el rango de 2-4 °C a lo largo de toda la cadena es un requisito indispensable para mantener la calidad y la vida útil de las flores cortadas. La literatura especializada en logística de perecederos subraya que interrupciones breves en la refrigeración pueden iniciar procesos de degradación irreversibles que reducen de forma significativa la vida comercial del producto, al acelerar el metabolismo, provocar marchitamiento y aumentar las pérdidas (Obando Duque, 2025; Datasur, 2025).

Las principales causas de falla de la cadena de frío incluyen fallos mecánicos o eléctricos en equipos de refrigeración de vehículos y cámaras, exposición a temperaturas ambientales elevadas durante operaciones de carga y descarga, almacenamiento temporal en instalaciones sin capacidad frigorífica adecuada y retrasos que prolongan el tránsito más allá de lo previsto. El

impacto puede ser total pérdida completa del valor del embarque o parcial, reduciendo la vida útil residual y obligando a vender con descuentos o a aceptar devoluciones, afectando tanto la rentabilidad como la percepción de calidad por parte del cliente final.

En segundo lugar, los retrasos en el transporte aéreo representan un riesgo crítico debido a la fuerte dependencia de este modo para cumplir ventanas temporales estrechas. Fenómenos meteorológicos adversos, congestión de tráfico aéreo en aeropuertos hub como Miami y cuellos de botella operativos durante campañas pico pueden generar demoras de varias horas o incluso días (Bustán, 2025; Floricultores advierten riesgos en envíos para Día de la Madre por retrasos logísticos, 2022). Demoras superiores a 24 horas en productos de vida útil limitada como las flores cortadas pueden reducir la vida comercial disponible en destino, forzar ventas de liquidación a menor precio o provocar rechazos de mercancía cuando la calidad observada no cumple los estándares acordados. Adicionalmente, retrasos reiterados debilitan la confiabilidad percibida del proveedor y pueden conducir a la pérdida de contratos en favor de competidores con cadenas logísticas más estables.

En tercer lugar, la escasez de capacidad de transporte durante períodos de alta demanda como San Valentín y el Día de la Madre incrementa tanto el riesgo de no embarcar a tiempo como la presión sobre los costos de flete. Durante estas campañas, la demanda de espacio en bodega suele exceder la capacidad disponible, generando sobreventa de cupos, largas filas de camiones en terminales y priorización de grandes exportadores en la asignación de espacio aéreo (Floricultores advierten riesgos en envíos para Día de la Madre por retrasos logísticos, 2022).

Para empresas pequeñas, esta escasez puede traducirse en embarques postergados, necesidad de aceptar tarifas significativamente más altas o, en el peor caso, imposibilidad de colocar la producción en los períodos de mayor rentabilidad del año. De acuerdo con encuestas a

empresas exportadoras, una proporción relevante de compañías identifica los riesgos logísticos y de transporte como uno de los principales desafíos para mantener la competitividad internacional, especialmente en contextos de alta volatilidad y congestión de cadenas de suministro.

4.7.4 Riesgos Regulatorios

Los riesgos regulatorios abarcan amenazas derivadas de cumplimiento de marcos normativos complejos en múltiples jurisdicciones. Dos riesgos regulatorios resultan particularmente significativos:

Rechazo fitosanitario en destino: Todos los embarques de flores son sujetos a inspección fitosanitaria obligatoria por USDA-APHIS al arribo a Estados Unidos. El rechazo fitosanitario puede ocurrir por: detección de plagas vivas (insectos, ácaros, nematodos) en muestra inspeccionada; presencia de síntomas de enfermedades reguladas (hongos, bacterias, virus); presencia de tierra adherida a tallos o material vegetal prohibido; o inconsistencias entre certificación fitosanitaria del país de origen y producto físico inspeccionado. El rechazo fitosanitario resulta en destrucción obligatoria de mercancía con pérdida total del valor comercial del embarque, más costos logísticos incurridos, más posible suspensión temporal de permisos de importación afectando embarques futuros.

Aunque probabilidad de rechazo es relativamente baja para empresas establecidas con historial positivo de cumplimiento (típicamente <2% de embarques), para exportadores nuevos sin historial documentado, la probabilidad puede ser significativamente mayor durante primeros embarques (5-10%) cuando autoridades mantienen nivel de escrutinio más elevado (Metroflor, 2025; Expochile Agrícola, 2025).

Cambios en regulaciones fitosanitarias: Las regulaciones fitosanitarias evolucionan periódicamente en respuesta a detección de nuevas plagas, enfermedades emergentes, o evidencia

científica actualizada sobre riesgos fitosanitarios. Cambios regulatorios pueden incluir: adición de nuevas plagas a listas de organismos cuarentenarios prohibidos; imposición de tratamientos obligatorios (fumigación, inmersión en soluciones biocidas) para productos de regiones específicas; restricción de importaciones desde zonas identificadas como fuentes de plagas o enfermedades; y modificación de requisitos de certificación o documentación. Estos cambios pueden imponer costos operacionales adicionales, requerir inversiones en infraestructura de tratamiento, o en casos extremos prohibir completamente exportaciones desde regiones afectadas. La naturaleza impredecible y frecuentemente abrupta de cambios regulatorios genera incertidumbre significativa para planificación de largo plazo (Metroflor, 2025).

4.7.5 Riesgos Culturales

Los riesgos culturales, aunque suelen tener un impacto indirecto frente a los riesgos financieros o logísticos, pueden influir significativamente en el posicionamiento de la marca y en la satisfacción de los clientes finales. En el caso de Rosi Jhos Flowers, el riesgo más relevante es la malinterpretación de las preferencias del consumidor en el mercado estadounidense de flores cortadas.

La malinterpretación de preferencias del consumidor se refiere a discrepancias entre la oferta diseñada en origen (variedades, colores, longitudes de tallo y formatos de presentación) y las expectativas reales de los distintos segmentos de compradores en destino. Estudios sobre comportamiento de compra de flores cortadas muestran que los consumidores estadounidenses valoran especialmente la calidad visual, la frescura, la vida en florero y la adecuación del producto a la ocasión de uso (regalo romántico, cumpleaños, decoración del hogar, eventos), y que las preferencias por tipos de flor, colores y formatos varían según el canal (supermercados, floristerías especializadas, ventas en línea) y el segmento de mercado (tradicional versus *specialty cut flowers*)

(Curtis y Stock, 2023). Investigaciones recientes también evidencian que atributos como calidad, precio, apariencia y frescura son sistemáticamente priorizados por los consumidores, mientras que características como el origen o la longitud del tallo tienden a ser secundarias, salvo en segmentos específicos y más informados (Curtis y Stock, 2023).

Desde la perspectiva del marketing, la literatura clásica subraya que los factores culturales entendidos como el conjunto de valores, percepciones, preferencias y comportamientos aprendidos por los individuos en la sociedad ejercen una influencia profunda sobre las decisiones de compra, por lo que una empresa exportadora debe adaptar su mezcla de producto y comunicación a las normas y expectativas del mercado objetivo (Kotler y Keller, 2021). En el caso de las flores cortadas, esto implica comprender qué significados simbólicos se asocian a determinadas flores y colores, qué formatos son más convenientes para canales masivos frente a floristerías *premium*, y cómo se segmenta la demanda por ocasión de compra y nivel de gasto (Yue et al., 2010). Si Rosi Jhos Flowers no realiza este ajuste fino, podría priorizar variedades o combinaciones cromáticas con menor rotación, proponer longitudes de tallo poco adecuadas para las necesidades de sus clientes o diseñar empaques que no optimicen la exhibición y el manejo en punto de venta; estos errores rara vez derivan en rechazo total de la mercancía, pero pueden traducirse en descuentos, menor rotación y una tasa reducida de recompras, erosionando gradualmente el valor de la marca.

Capítulo 5: Estudio Técnico y Modelo de Gestión

El presente capítulo constituye la transición desde la fase de prototipado conceptual hacia la implementación operativa y la ejecución concreta de la estrategia de internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado de Florida durante el período 2025-2026. A diferencia de los capítulos anteriores, que se enfocaron en el diagnóstico estratégico, la comprensión del usuario y el diseño de la propuesta comercial, este capítulo se dedica a especificar técnicamente cómo funcionará la empresa en la práctica, cómo se organizarán sus procesos, quiénes liderarán cada área funcional, cuáles son los requerimientos de inversión y cómo se asegurarán los estándares de calidad y eficiencia operativa.

El estudio técnico y modelo de gestión responden tres preguntas fundamentales: primero, ¿dónde se ejecutarán las operaciones de exportación y por qué esa localización es estratégica? Segundo, ¿cómo se estructuran los procesos internos de la empresa para asegurar que el producto llegue al mercado con la calidad y puntualidad comprometida? Tercero, ¿qué estructura organizacional, recursos humanos, inversiones iniciales y sistemas de control de calidad son necesarios para que el modelo sea viable y sostenible?

La información que se presenta a continuación se fundamenta en los hallazgos de investigación del Capítulo 1, las necesidades identificadas en el Capítulo 2, las decisiones estratégicas priorizadas en el Capítulo 3, y el prototipo comercial descrito en el Capítulo 4. Este capítulo asegura que la propuesta no se quede en el nivel conceptual, sino que se traduce en operaciones reales, con responsabilidades claras, cronogramas explícitos, presupuestos fundamentados y mecanismos de control que permitan a la gerencia de Rosi Jhos Flowers ejecutar el plan con precisión y adaptarse a cambios del mercado durante su implementación.

5.1 Localización

5.1.1 Localización Actual y Justificación Estratégica

La localización principal del proyecto se sitúa en el estado de Florida, Estados Unidos, específicamente en el área de influencia logística y comercial de Miami. En este capítulo, la localización deja de entenderse solo como el lugar físico de producción en Ecuador y se redefine desde la perspectiva del mercado destino, es decir, como el espacio geográfico donde se concentra la demanda objetivo y se articula la red de distribución de Rosi Jhos Flowers.

Florida, y en particular el área metropolitana de Miami, funciona como un nodo estratégico para la importación, redistribución y consumo de flores cortadas en Estados Unidos. Desde el punto de vista del modelo de negocio, esto implica que las decisiones técnicas y de gestión se diseñan pensando en las condiciones y exigencias de este mercado: perfil de consumidores, estructura de canales (mayoristas, floristerías, supermercados, comercio electrónico), niveles de servicio esperados y tiempos máximos aceptables entre la recepción en aeropuerto y la llegada al punto de venta. La “localización” del proyecto, por tanto, se materializa en el lugar donde las flores ecuatorianas se convierten efectivamente en valor económico: Florida.

La elección de Florida como mercado objetivo se alinea con el posicionamiento de Rosi Jhos Flowers en el segmento *premium*. La alta concentración de importadores especializados, operadores logísticos con experiencia en perecederos y una base de consumidores finales con capacidad de pago permiten que las características diferenciales de las rosas producidas en Cayambe calidad, durabilidad y atributos de origen se traduzcan en márgenes de comercialización superiores. Además, la presencia de una infraestructura consolidada de almacenamiento en frío, transporte refrigerado y distribución de alcance regional y nacional facilita que las decisiones técnicas del proyecto (frecuencias de envío, volúmenes por embarque, especificaciones de

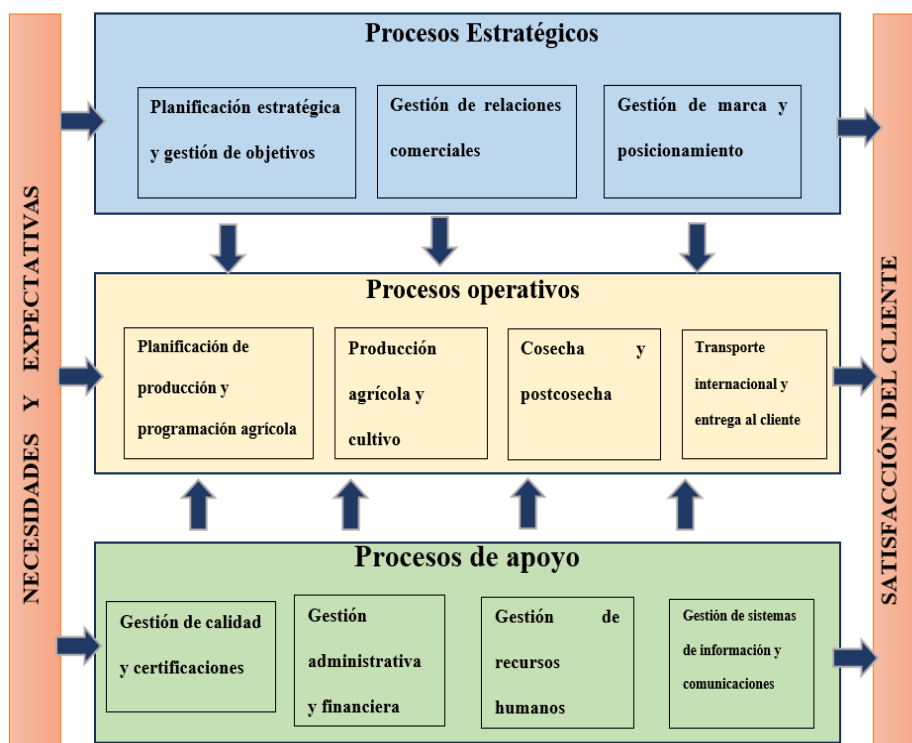
producto) se diseñen específicamente para las dinámicas de demanda de Florida y, desde allí, para otros destinos secundarios dentro de Estados Unidos.

5.2 Mapa de Procesos

En este apartado se presenta el mapa de procesos de “Rosi Jhos Flowers” organiza la actividad de la empresa en función de cómo se crea y se entrega valor al mercado objetivo de Florida. Para ello, se distinguen tres categorías funcionales claramente delimitadas: procesos estratégicos, que orientan la dirección y el desarrollo del negocio; procesos operativos, que comprenden las actividades directamente vinculadas con la producción, logística y servicio al cliente; y procesos de apoyo, que proporcionan los recursos, sistemas y capacidades necesarios para que los procesos operativos se ejecuten de manera eficiente y consistente.

Figura 28

Mapa de procesos



5.2.1 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos de Rosi Jhos Flowers durante el período 2025-2026 incluyen:

Planificación Estratégica y Gestión de Objetivos. Este proceso establece anualmente (con revisiones trimestrales) los objetivos de crecimiento, rentabilidad, mercado y marca para la empresa. Incluye análisis de desempeño, revisión de competencia, ajuste de estrategia según condiciones del mercado de Florida, y comunicación de objetivos a todos los niveles organizacionales. La responsabilidad recae en la Dirección General con participación de gerentes funcionales.

Frecuencia: Anual con revisiones trimestrales.

Indicador clave: Cumplimiento de objetivo de volumen exportado y margen bruto.

Gestión de Relaciones Comerciales Estratégicas.

Este proceso identifica, cultiva y mantiene alianzas comerciales clave con distribuidores mayoristas de Florida, floristerías especializadas de alto volumen, plataformas de e-commerce floral, y organizadores de eventos corporativos. Incluye negociación de volúmenes, términos comerciales, condiciones de pago, y desarrollo de productos exclusivos o personalizados para clientes clave.

Responsabilidad: Gerente de Ventas / Director Comercial.

Frecuencia: Permanente con evaluación mensual de estado de relaciones.

Gestión de Marca y Posicionamiento

Este proceso coordina la construcción de identidad de marca Rosi Jhos Flowers en el mercado estadounidense, incluyendo desarrollo de narrativa de origen ecuatoriano, comunicación de atributos de calidad y sostenibilidad, presencia en redes sociales, participación en eventos

comerciales, y alianzas con influencers o medios especializados. La responsabilidad recae en gerencia de Marketing.

Responsabilidad: Gerente de Marketing / Responsable de Comunicaciones.

Frecuencia: Permanente con campañas estratégicas según calendario de festividades.

5.2.2 Procesos Operativos Núcleo

Los procesos operativos de Rosi Jhos Flowers se estructuran en cuatro fases secuenciales desde producción hasta entrega al cliente:

Fase 1: Planificación de Producción y Programación Agrícola.

Actividades clave:

Pronóstico de demanda de clientes para 4-6 semanas adelante.

Programación de siembras y recolección en invernaderos según calendario de pedidos.

Asignación de recursos humanos y materiales para períodos de cosecha pico (principalmente febrero para San Valentín, mayo para Día de Madres).

Coordinación con proveedores de insumos (semillas, fertilizantes, químicos de control fitosanitario).

Responsabilidad: Gerente de Producción / jefe de Invernadero.

Indicador clave: Cumplimiento de pronóstico (variación máxima permitida: $\pm 5\%$).

Duración de ciclo: 4-6 semanas desde programación hasta cosecha.

Fase 2: Producción Agrícola y Cultivo.

Actividades clave:

Operaciones diarias en invernaderos: riego, control fitosanitario, poda, deshoje.

Monitoreo de condiciones ambientales (temperatura, humedad relativa, radiación solar).

Inspección de plantas para detección temprana de plagas o enfermedades.

Documentación de prácticas agrícolas para cumplimiento de certificaciones (GlobalGAP, sostenibilidad).

Responsabilidad: Jefe de Invernadero / Técnicos Agrícolas.

Indicador clave: Porcentaje de flores que cumplen estándares de calidad (objetivo: $\geq 95\%$).

Riesgos principales: Plagas, enfermedades, fluctuaciones de clima.

Fase 3: Cosecha y Postcosecha.

Actividades clave:

Cosecha manual de flores en punto de maduración óptima (flores con 2-3 pétalos abiertos para rosas premium).

Transporte inmediato desde campo a cuarto de postcosecha refrigerado (4°C).

Limpieza de tallos, remoción de follaje inferior, clasificación por calidad (largo de tallo, tamaño de cabeza, colorimetría).

Corte base de tallo con ángulo de 45° en máquina de corte sanitizado.

Hidratación en solución de floral fresco (preservante comercial) por 2-3 horas.

Empaque en cajas de cartón refrigeradas (12 docenas por caja estándar).

Responsabilidad: Jefe de Postcosecha / Personal de Clasificación y Empaque.

Indicador clave: Tiempo desde cosecha hasta empaque: máximo 30 minutos. Porcentaje de flores clasificadas como grado A: $\geq 80\%$.

Riesgos principales: Pérdida de turgencia, decoloración, contaminación fitosanitaria.

Fase 4: Transporte Internacional y Entrega.

Actividades clave:

Coordinación de transporte terrestre desde Cayambe a Quito (1.5 horas).

Trámites aduanales ecuatorianos (Servicio Nacional de Aduana - SENAE): presentación de documentación fitosanitaria, declaración de exportación, inspección de carga.

Envío aéreo desde Quito a Miami (aproximadamente 10 horas de vuelo).

Trámites aduanales estadounidenses (CBP - Customs and Border Protection, USDA/APHIS): inspección fitosanitaria, documentación de entrada, pago de aranceles.

Transporte terrestre desde Miami a cliente final (distribuidores, mayoristas, floristerías).

Entrega y seguimiento de estado post-entrega.

Responsabilidad: Gerente de Logística / Coordinador de Exportación / Freight Forwarder especializado.

Indicador clave: Tiempo total desde cosecha hasta entrega en Miami: máximo 24-26 horas.

Porcentaje de flores entregadas en grado A: $\geq 85\%$.

Riesgos principales: Retrasos aduanales, descongelamiento, deterioro durante transporte.

5.2.3 Procesos de Apoyo y Servicios Internos

Los procesos de apoyo son aquellos que habilitan y sostienen la operación.

Gestión de Calidad y Certificaciones

Actividades clave:

- Inspección de muestras de cada lote de exportación, según criterios de calidad (largo de tallo, diámetro de cabeza, frescura, colorimetría y ausencia de plagas).
- Documentación de incidencias de calidad y análisis de causa raíz.
- Auditorías internas mensuales de cumplimiento de procesos.
- Coordinación con organismos certificadores para auditorías externas (GlobalG.A.P., Fair Trade y sostenibilidad ambiental).
- Capacitación del personal en estándares de calidad.

Responsabilidad: Responsable de Aseguramiento de Calidad / Jefe de Postcosecha.

Indicador clave: Tasa de rechazo en destino. Cumplimiento de auditorías certificadoras.

Gestión Administrativa y Financiera

Actividades clave:

- Contabilidad de operaciones (costos de producción, costos de exportación, ingresos).
- Gestión de facturación y cobranza a clientes.
- Control de presupuesto e inversiones.
- Reportes financieros mensuales.
- Gestión de tesorería y flujo de caja.

Responsabilidad: Contador / Responsable Administrativo.

Indicador clave: Flujo de caja positivo, cumplimiento de presupuesto.

Gestión de Recursos Humanos

Actividades clave:

- Reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo de competencias.
- Nómina y beneficios.
- Gestión de salud ocupacional y seguridad.
- Evaluación de desempeño.

Responsabilidad: Gerente de RRHH o responsable Administrativo (en estructura pequeña).

Indicador clave: Rotación de personal, accidentes de trabajo, cumplimiento de nómina.

Gestión de Sistemas de Información y Comunicaciones

Actividades clave:

- Administración de sistemas de información (registro de pedidos, seguimiento de carga y control de inventario).

- Gestión de comunicaciones internas y externas.
- Mantenimiento de la página web y presencia digital.
- Coordinación de comunicaciones con clientes y proveedores.

Responsabilidad: Responsable Administrativo / Comercial.

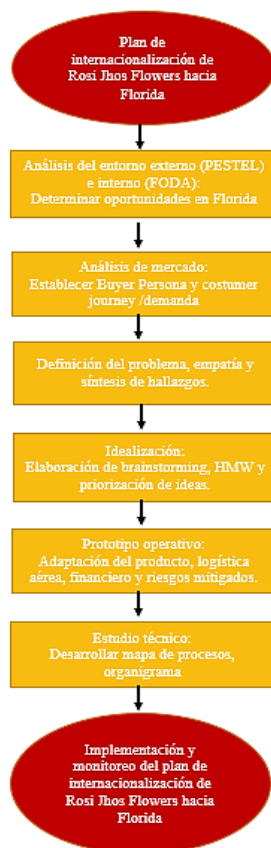
Indicador clave: Tiempos de respuesta a consultas de clientes (objetivo: <4 horas en horario laboral).

5.2.4 Flujograma

En el contexto de la internacionalización de empresas del sector florícola ecuatoriano, el presente flujograma sistematiza el proceso integral de diseño estratégico para Rosi Jhos Flowers.

Figura 29

Flujograma



Este instrumento visual articula el análisis del macroentorno mediante PESTEL y diagnóstico interno FODA, la investigación primaria de mercado, fases de definición e idealización centradas en el usuario, prototipado operativo con énfasis en logística bajo Incoterm FCA, plan financiero viable con TIR y VAN positivo, gestión de riesgos y modelo técnico-organizacional, culminando en implementación y monitoreo continuo.

5.3 Estructura Organizacional y Gestión Operativa

5.3.1 Organigrama Funcional

La estructura organizacional de Rosi Jhos Flowers está diseñada para ser operativamente eficiente, manteniendo jerarquía clara, pero permitiendo comunicación ágil entre áreas. La estructura responde al tamaño de la empresa y a la naturaleza de operación de exportación.

Nivel Directivo (1 posición)

Dirección General / Propietario-Gerente General:

- Responsabilidades: Definición de estrategia, toma de decisiones de inversión y crecimiento, relaciones con stakeholders clave (bancos, organismos públicos, aliados), representación de la empresa.
- Reportes directos: Gerente de Producción, Gerente de Logística/Exportación, Gerente de Comercial/Ventas.

Nivel de Gerencia Media (3-4 posiciones)

Gerente de Producción y Operaciones Agrícolas:

- Responsabilidades: Gestión de invernaderos, planificación de siembras y cosechas, gestión de equipo técnico agrícola, cumplimiento de protocolos de calidad en campo, supervisión de postcosecha hasta empaque.
- Reportes: Técnicos Agrícolas, Personal de Postcosecha, Jefe de Cuarto de Empaque.

Gerente de Logística y Exportación:

- Responsabilidades: Coordinación de logística internacional (transporte aéreo, trámites aduanales, documentación fitosanitaria), relación con freight forwarders y líneas aéreas, coordinación con oficina de Miami, seguimiento de entregas, resolución de incidentes logísticos.
- Reportes: Coordinador de Exportación (Cayambe), Responsable Logístico (Miami).

Gerente Comercial y Ventas:

- Responsabilidades: Identificación y cultivo de clientes en Florida, negociación de volúmenes y términos comerciales, construcción de relaciones con mayoristas y distribuidores, seguimiento de pedidos, análisis de mercado.
- Reportes: Ejecutivo de Ventas, Coordinador Comercial (Miami).

Responsable de Marketing y Comunicaciones:

- Responsabilidades: Construcción de marca Rosi Jhos Flowers en mercado estadounidense, estrategia digital (redes sociales, web), comunicación de valor de sostenibilidad, alianzas con influencers, participación en eventos comerciales.
- Reportes: Asistente de Marketing / Community Manager.

Nivel Técnico y Operativo (30-35 posiciones)

Personal de Invernadero (15-18 técnicos):

- Responsabilidades: Operaciones diarias de cultivo, riego, aplicación de tratamientos, control fitosanitario, cosecha manual.

Personal de Postcosecha y Empaque (8-10 personas):

- Responsabilidades: Clasificación de flores, corte sanitario, hidratación, empaque en cajas, almacenamiento en frío.

Personal Administrativo y de Apoyo (5-7 personas):

- Contador/Responsable Financiero.
- Responsable de Aseguramiento de Calidad.
- Coordinador Administrativo.
- Personal de Limpieza y Mantenimiento.

Representación en Miami (2-3 posiciones):

- Responsable de Logística Miami: Coordinación de recepción de carga, almacenamiento, distribución.
- Ejecutivo Comercial Miami: Relaciones con clientes locales.
- Asistente Administrativo.

5.3.2 Gestión de Calidad

La gestión de calidad es un pilar central del modelo operativo de Rosi Jhos Flowers, especialmente en el contexto de posicionamiento premium en Florida. Los mecanismos de control de calidad operan en múltiples puntos del proceso:

Control de Calidad en Producción Agrícola

- Inspección visual diaria de plantas en invernaderos para detección temprana de plagas o enfermedades.
- Monitoreo de parámetros ambientales (temperatura óptima: 18-24°C; humedad: 70-85%).
- Documentación diaria de aplicaciones de químicos y tratamientos.
- Cumplimiento de protocolos de rotación de químicos para evitar resistencia.

Control de Calidad en Cosecha y Postcosecha

- Inspección 100% de flores cosechadas: verificación de tamaño de cabeza (≥ 5.5 cm para Premium), largo de tallo (≥ 65 cm para Premium), ausencia de imperfecciones visuales.

- Clasificación en tres categorías: Grado A (Premium: 100% cumplimiento de especificaciones), Grado B (Standard: cumplimiento 80%), Grado C (Rechazo).
- Verificación de ausencia de plagas o síntomas fitosanitarios mediante inspección visual y aroma.
- Tiempo entre cosecha y colocación en solución fresca: máximo 30 minutos.
- Verificación de potencia de solución preservante y pH del agua.
- Medición de turgencia de flores mediante test de resistencia de pétalos.

Control de Calidad en Transporte y Destino

- Inspección visual de cajas antes de envío (verificación de etiquetado, sello, condición).
- Monitoreo de temperatura en contenedores refrigerados durante transporte aéreo (objetivo: $4^{\circ}\text{C} \pm 1^{\circ}\text{C}$).
- Inspección post-arribo en Miami de muestras aleatorias de cada lote (verificación de turgencia, colorimetría, ausencia de deterioro).
- Documentación de cualquier incidencia de calidad y retroalimentación a equipo de Cayambe.

Certificaciones de Calidad y Sostenibilidad

Durante 2025-2026, Rosi Jhos Flowers ejecutará plan de certificación para acceder al segmento premium con mayor confianza:

- GlobalGAP (Buenas Prácticas Agrícolas): Certificación que verifica cumplimiento de prácticas agrícolas responsables, trazabilidad, y gestión de residuos.
- Fair Trade (Comercio Justo): Certificación que garantiza prácticas laborales éticas y beneficios para trabajadores.

- Certificación de Sostenibilidad Ambiental (tipo Rainforest Alliance o equivalente): Verificación de prácticas de reducción de huella de carbono, gestión de agua, y biodiversidad.

5.3.3 Planificación del Tiempo y Gestión de Recursos

La planificación del tiempo en exportación de flores es crítica debido a la naturaleza perecedera del producto. La empresa opera bajo un cronograma ajustado:

Cronograma Mensual Estándar

- Semana 1: Recepción de pedidos de clientes para próximas 2-3 semanas.
- Semana 2: Programación de cosecha en invernaderos según pedidos confirmados.
- Semana 3: Cosecha, postcosecha, empaque.
- Semana 4: Transporte y entrega a clientes en Florida.

Períodos de Mayor Demanda (Picos Estacionales)

- Febrero (San Valentín): Aumento de demanda de 300-400% vs. promedio mensual.
- Mayo (Día de Madres): Aumento de demanda de 250-350% vs. promedio mensual.
- Noviembre-Diciembre (Navidad): Aumento de demanda de 150-200% vs. promedio mensual.

Durante estos períodos, la empresa contrata personal temporal (15-20 empleados adicionales) y coordina con líneas aéreas para asegurar disponibilidad de espacio en vuelos de carga.

Gestión de Recursos Humanos y Asignación de Personal

- Equipo permanente (40-50 en Cayambe): Responsables de operaciones de base.
- Equipo temporal durante picos (15-20 adicionales): Contratación de personal con experiencia en floricultura para períodos de febrero, mayo, noviembre-diciembre.
- Personal dedicado a calidad: 1 responsable de aseguramiento de calidad tiempo completo.

Gestión de Recursos Materiales y Financieros

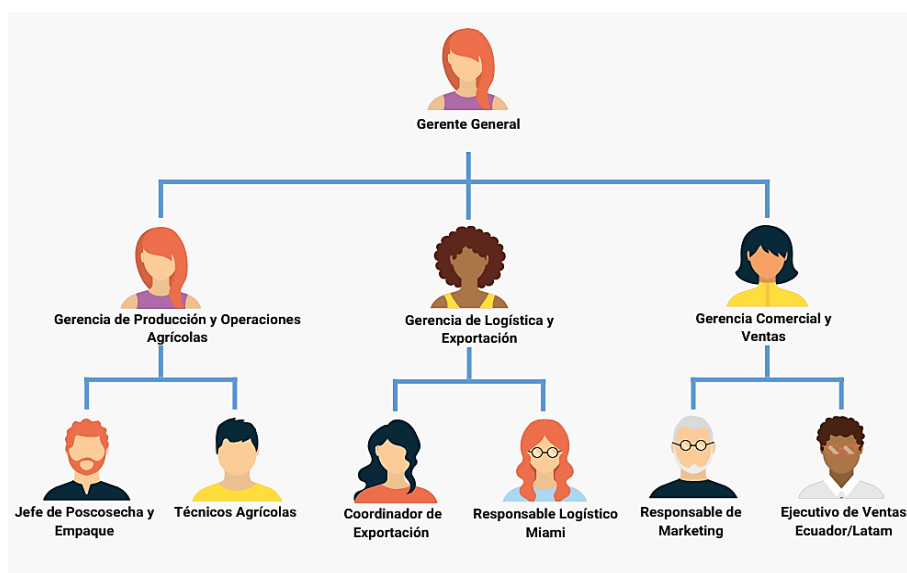
- Inventario de insumos: Se mantiene 4-6 semanas de stock de semillas, fertilizantes, preservantes.
- Capacidad de almacenamiento refrigerado: 300-500 cajas simultáneamente (equivalente a 3.600-6.000 docenas de flores).
- Línea de crédito: Se gestiona línea de crédito de corto plazo (90-120 días) con banco local para financiar costos de operación entre cosecha y cobranza de ventas (ciclo típico: 45-60 días).

5.4 Organigrama

La estructura organizacional de Rosi Jhos Flowers para operaciones de exportación 2025-2026, como se puede observar en la Figura 30, presenta la estructura organizacional propuesta de Rosi Jhos Flowers para el periodo 2025-2026, orientada específicamente a las operaciones de exportación hacia Florida.

Figura 30

Organigrama



El organigrama refleja una estructura funcional en la que la Gerencia General coordina tres áreas clave: Producción y Operaciones Agrícolas, Logística y Exportación, y Comercial y Ventas, apoyadas por funciones especializadas como postcosecha, técnicos agrícolas, coordinación de exportaciones, logística en Miami y marketing. Si bien en la etapa inicial algunos cargos pueden ser asumidos por una misma persona, esta estructura define la configuración organizativa objetivo necesaria para gestionar de manera eficiente el crecimiento proyectado de la empresa en el mercado internacional.

5.5 Financiamiento y Presupuesto de Inversión

5.5.1 Inversión Inicial Total

La inversión inicial comprende tres componentes principales. Activos fijos de USD 12.000 incluyen mejoras en infraestructura de empaque, cuarto de postcosecha refrigerado, y equipamiento básico, con vida útil de 10 años y depreciación anual de USD 1.200. Intangibles de USD 1.800 comprenden Certificado de Agrocalidad por USD 200 (renovación cada 3 años) y Certificación Fair Trade por USD 1.600 (costo anual). Capital de trabajo de USD 70.000 financia el ciclo de exportación de 45-60 días entre cosecha y cobranza de ventas, asegurando disponibilidad de efectivo para costos operativos durante ese período crítico. La inversión inicial es accesible comparada con proyectos agrícolas típicos, principalmente porque no requiere inversión masiva en infraestructura (invernaderos ya existen). El capital de trabajo de USD 70.000 es el componente crítico, permitiendo operación fluida sin interrupciones por falta de liquidez.

5.5.2 Costos Fijos Operativos Anuales

Los costos fijos anuales totalizan USD 67.040, independientes del volumen exportado. La nómina anual es USD 55.440 (USD 4.620 mensuales para Gerente, secretario, y 5 Operarios de Producción). Los costos fijos generales son USD 10.000 anuales (servicios, arriendo,

mantenimiento básico). La Certificación Fair Trade cuesta USD 1.600 anuales. Estos costos deben ser cubiertos sin importar si empresa exporta 100.000 o 500.000 tallos, por lo que volumen es palanca de rentabilidad.

5.5.3 Costos Variables de Producción y Exportación

El costo de producción es USD 0,11 por tallo, reflejando insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, químicos de control fitosanitario), mano de obra directa de cosecha y postcosecha, y preservantes/soluciones. Por caja exportada de 300 tallos, el costo de producción es USD 33,00.

El costo de exportación por caja es USD 9,02, desagregado en transporte interno USD 1,75, documentación y fees aduanales USD 3,77, y empaque USD 3,50. Total costo variable por caja es USD 42,02 (USD 0,14007 por tallo).

Para volumen 2025 de 1.200.000 tallos totales (780.000 mercado local + 420.000 exportación USA), el costo de producción total es USD 132.000 ($1.200.000 \times \text{USD } 0,11$). El costo de cajas para exportación (1.400 cajas) es USD 58.828 ($1.400 \times \text{USD } 42,02$). Adicionalmente, cajas para mercado local (2.600 cajas) generan costos menores sin trámites aduanales. Total costo de ventas 2025 es USD 222.224.

5.5.4 Estructura de Ingresos y Márgenes

Los ingresos 2025 se desagregan en USD 226.200 de mercado local ($780.000 \text{ tallos} \times \text{USD } 0,29$) y USD 357.000 de exportación USA ($420.000 \text{ tallos} \times \text{USD } 0,85$), totalizando USD 583.200. El precio de venta local USD 0,29 per tallo refleja mercado ecuatoriano commodity, mientras USD 0,85 para exportación refleja segmento premium de Florida.

La utilidad bruta 2025 es USD 360.976 (61,9% margen sobre ingresos). El margen de contribución por tallo exportado es USD 0,71 ($\text{USD } 0,85 \text{ precio menos } \text{USD } 0,14 \text{ costo variable}$), equivalente a 83,5% de margen. Este margen extraordinario proporciona flexibilidad: capacidad

de reducir precio si es necesario competitivo, invertir agresivamente en marketing, o acelerar crecimiento de volumen.

5.5.5 Proyección Financiera 5 Años.

El estado de resultados proyectado para 2025-2029 muestra crecimiento consistente impulsado por expansión de volumen a tasa 5% anual. Los ingresos crecen de USD 583.200 (2025) a USD 708.884 (2029). El costo de ventas crece proporcionalmente con volumen, manteniéndose en rango de 38-40% de ingresos. Los gastos operativos permanecen estables en USD 67.040 anuales, permitiendo que crecimiento en ingresos se traduzca casi 100% en utilidad operativa (EBIT).

La utilidad operativa crece de USD 293.936 (2025) a USD 371.730 (2029). Después de participación de trabajadores (15%) e impuesto a la renta (25%), la utilidad neta es USD 176.362 en 2025 y USD 223.038 en 2029, crecimiento de 26,5% en cinco años. Esta trayectoria demuestra consistencia y previsibilidad de negocio.

5.5.6 Flujo de Caja Libre y Viabilidad Financiera

El flujo de caja libre operativo (utilidad neta + depreciación USD 1.200) es USD 177.562 en 2025 y crece a USD 227.238 en 2029 (incluye valor de salvamento USD 3.000 de infraestructura). El flujo acumulado en cinco años es USD 920.853, sustancialmente superior a inversión inicial de USD 83.800.

Los indicadores de viabilidad financiera son extraordinarios. El VAN (Valor Actual Neto) a tasa de descuento del 12% es USD 624.560, significativamente positivo, indicando que proyecto crea valor y es viable. La TIR del proyecto es de 222,44%, muy por encima del costo promedio ponderado de capital (WACC) del 12%, lo que refuerza la viabilidad financiera de la

internacionalización propuesta. El Payback Period (recuperación de inversión) es 0,47 años, aproximadamente 5-6 meses, indicando rapidez extraordinaria de recuperación.

El punto de equilibrio se calcula dividiendo costos fijos anuales USD 61.400 entre margen de contribución por tallo USD 0,51, resultando 74,424 tallos anuales de equilibrio. Expresado en volumen mensual son aproximadamente 84.110 (117 cajas). La proyección 2025 de 1.200.000 tallos totales versus 94.507 de equilibrio representa margen de seguridad de 12,7 veces, indicando robustez extraordinaria del modelo. Incluso si volumen cayera 90%, el proyecto seguiría siendo viable.

5.5.7 Resumen Ejecutivo Financiero

La inversión inicial de USD 83.800 es modesta en contexto de empresas exportadoras (principalmente capital de trabajo USD 70.000 para ciclo de 45-60 días) y genera retorno extraordinario. La inversión se recupera completamente en 5-6 meses de operación, permitiendo reinversión de ganancias desde mes 7 en adelante. El VAN de USD 624.560 en cinco años indica creación de valor sustancial, equivalente a 7,5 veces la inversión inicial. La TIR del proyecto es de 222,44%, muy por encima del costo promedio ponderado de capital (WACC) del 12%, lo que refuerza la viabilidad financiera de la internacionalización propuesta. La utilidad neta crece de USD 176.362 (2025) a USD 223.038 (2029), demostrando escalabilidad sostenida. El margen operativo promedio sobre ingresos es 60%, extraordinariamente alto para sector agrícola. El flujo de caja es positivo desde primer año de operación, permitiendo distribución de dividendos a accionistas incluso durante fase de crecimiento inicial.

Capítulo 6: Estrategia de Marketing internacional

El marketing mix internacional, conceptualizado originalmente por Jerome McCarthy y ampliado por Philip Kotler, constituye el eje articulador de toda estrategia de inserción en mercados extranjeros, la correcta configuración de las cuatro variables estratégicas (Producto, Precio, Plaza y Promoción) resulta determinante para materializar su ingreso competitivo al segmento premium del mercado florícola de Florida, Estados Unidos. La formulación de las 4 P se sustenta en los hallazgos del análisis PESTEL, el diagnóstico FODA, la investigación primaria de mercado con 264 consumidores encuestados en Florida, las entrevistas a expertos en comercio exterior y a propietarios de floristeras, y la construcción del buyer persona, herramientas que proporcionan una comprensión multidimensional del entorno y del consumidor objetivo.

6.1 Producto (Product)

6.1.1 Definición de la oferta exportable

El producto central de Rosi Jhos Flowers para el mercado de Florida consiste en flores cortadas frescas de calidad premium, seleccionadas bajo estándares internacionales de calidad y disponibles para exportación directa a floristeras, distribuidores y servicios de suscripción floral en Miami y alrededores. La línea de producto incluye:

- **Rosas premium:** producto estrella, con tallos largos de 60–80 cm, cabezas de hasta 6 cm de diámetro y vida en florero de 12–14 días, atributos derivados de las condiciones agroecológicas únicas de Cayambe a 2.800 msnm.
- **Flores de acompañamiento:** alstroemerias, gypsophila (velo de novia) y girasoles, que permiten diversificar la oferta y atender la demanda de ramos mixtos.

La investigación primaria confirma que las rosas son el producto de mayor dominio en el mercado de Florida, seguidas por los ramos mixtos, las orquídeas, los claveles y los girasoles. El

68% de los consumidores encuestados afirma conocer o haber comprado flores de origen ecuatoriano, y la percepción general es altamente positiva, con mayoría que las califica como de "excelente calidad".

6.1.2 Adaptación al mercado destino

Según Kotler y Keller (2021), una empresa exportadora debe adaptar su mezcla de producto y comunicación a las normas y expectativas del mercado objetivo, considerando los significados simbólicos asociados a flores y colores, los formatos convenientes según el canal, y la segmentación por ocasión de compra. Para Rosi Jhos Flowers, esto implica:

- Priorizar las variedades de rosa más demandadas en Florida (rojas para San Valentín, tonalidades pasteles para Día de las Madres, colores de temporada para Navidad).
- Diseñar empaques que optimicen la exhibición y el manejo en punto de venta, con cajas de cartón refrigeradas de 12 docenas (estándar de exportación).
- Desarrollar líneas de producto curadas por el productor (*curated by grower*), con narrativa de origen que justifique el margen premium.
- Obtener progresivamente las certificaciones de sostenibilidad exigidas por los canales premium del mercado estadounidense.

6.2 Precio (*Price*)

6.2.1 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precios de Rosi Jhos Flowers se fundamenta en un enfoque de precio basado en valor (*value-based pricing*), coherente con el posicionamiento premium de la marca y con la disposición de pago del segmento objetivo. En contraste con el precio local ecuatoriano de USD 0,29 por tallo que refleja un mercado commodity, el precio de exportación hacia Florida se

fija en USD 0,85 por tallo bajo el Incoterm FCA (Free Carrier) Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

6.2.2 Estructura de costos y márgenes

La viabilidad de la estrategia de precio premium se sustenta en una estructura de costos competitiva, donde el costo de producción por tallo es de 0,11 USD e incluye los insumos agrícolas, la mano de obra directa y los preservantes. El costo variable por caja de 300 tallos asciende a 42,02 USD, considerando los gastos de producción, transporte interno, documentación y empaque. El precio de venta de exportación por tallo, destinado al segmento premium en Florida bajo el término FCA, es de 0,85 USD. De esta forma, el margen de contribución por tallo es de 0,71 USD, lo que representa el 83,5% del precio de venta.

6.2.3 Política de precios diferenciados

Se recomienda implementar una estructura de precios segmentada para Rosi Jhos Flowers en el mercado premium de Florida::

- **Precio estándar FCA:** USD 0,85 por tallo para contratos regulares con mayoristas e importadores.
- **Precio premium certificado:** sobreprecio del 10–15% para flores con certificación Rainforest Alliance o Fair Trade, dirigidas a floristeras especializadas y consumidores ecológicos.
- **Precios dinámicos estacionales:** ajuste al alza durante picos de demanda (San Valentín: febrero, Día de Madres: mayo, Navidad: noviembre-diciembre), períodos que representan hasta el 40% de las ventas anuales del sector.
- **Descuentos por volumen:** para contratos de aprovisionamiento continuo con distribuidores estratégicos, incentivando relaciones comerciales de largo plazo.

6.3 Plaza (*Place*)- Distribución

6.3.1 *Modelo de distribución internacional*

La estrategia de distribución de Rosi Jhos Flowers opera bajo el Incoterm FCA (Free Carrier) Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, Quito, decisión alineada con la naturaleza de PYME de la empresa, que concentra esfuerzos en producción, poscosecha y entrega en un punto de salida controlable, transfiriendo al importador la responsabilidad del flete internacional.

El flujo logístico integral comprende:

1. **Cosecha y selección** en invernaderos de Cayambe (tiempo máximo: 30 minutos hasta empaque).
2. **Poscosecha y empaque** en cuarto refrigerado: hidratación, clasificación por grado de calidad (meta: 80% grado A), empaque en cajas refrigeradas de 300 tallos.
3. **Transporte terrestre refrigerado** Cayambe–Aeropuerto Mariscal Sucre (1,5 horas).
4. **Trámites aduanales ecuatorianos** (SENAE, documentación fitosanitaria).
5. **Envío aéreo** Quito–Miami (aproximadamente 10 horas de vuelo).
6. **Inspección USDA/APHIS** y trámites de internación en Miami.
7. **Distribución local** desde Miami hacia clientes finales.

Tiempo total máximo desde cosecha hasta entrega en Miami: 24–26 horas, garantizando frescura óptima.

6.3.2 *Canales de comercialización en Florida*

La investigación primaria identificó la estructura de canales preferidos por los consumidores de Florida. La empresa Rosi Jhos Flowers enfoca su estrategia de comercialización en diversos canales con distintos niveles de prioridad. El canal principal corresponde a las floristerías especializadas, que representan el 40% de participación y donde se establecen alianzas

de co-marca con floristerías premium ubicadas en Miami-Dade y Fort Lauderdale. En segundo lugar, los supermercados aportan un 26% de participación, accediendo a este mercado a través de distribuidores mayoristas consolidados. Los mayoristas y mercados representan el 18% y constituyen un canal de entrada mediante asociaciones estratégicas con distribuidores premium de flores importadas. Por otro lado, las granjas y la floricultura local ocupan un 8%, identificándose como un nicho de oportunidad indirecta. Finalmente, el canal de comercio electrónico y los servicios de suscripción floral, con una participación actual del 8% y en crecimiento, se consideran un canal emergente mediante alianzas con plataformas como 1-800-Flowers y otros servicios digitales de suscripción.

6.3.3 La comunidad ecuatoriana como canal de entrada

Un hallazgo estratégico relevante es el crecimiento de la comunidad ecuatoriana residente en Florida, que constituye un segmento natural de entrada donde el origen ecuatoriano genera conexión emocional y reconocimiento inmediato. Este segmento puede funcionar como base para construir reputación de marca antes de expandirse al mercado general premium. La matriz de priorización del capítulo de Ideación asignó a esta estrategia la puntuación ponderada más alta (7,3/10) en viabilidad para una PYME.

6.4. Promoción (*Promotion*)

6.4.1 Estrategia de comunicación integrada

La promoción de Rosi Jhos Flowers en el mercado de Florida debe articular una estrategia de comunicación integrada que combine canales digitales, relaciones públicas y marketing relacional, todo ello construido sobre tres pilares narrativos fundamentales: la excelencia intrínseca de las rosas ecuatorianas con su reputación de calidad premium, la frescura garantizada desde

Cayambe hasta nichos exclusivos como Miami-Dade, Naples y Doral, y el compromiso sostenible que resuena con el recorrido emocional del consumidor floridano en retailers premium:

- **Narrativa de origen ecuatoriano:** comunicar la historia del productor, las condiciones únicas de Cayambe (altitud, luz solar constante, suelos volcánicos) y la identidad floral del Ecuador como marca-país.
- **Calidad y durabilidad superior:** posicionar las rosas ecuatorianas como producto de vida en florero excepcional (12–14 días), diferenciándolas de la competencia colombiana y africana.
- **Sostenibilidad y responsabilidad:** destacar las prácticas de producción responsable y las certificaciones en proceso (GlobalGAP, Rainforest Alliance, Fair Trade).

6.4.2 Marketing digital y redes sociales

La investigación de mercado reveló que el 84% de los consumidores encuestados en Florida ha comprado flores online en los últimos 12 meses, evidenciando una alta afinidad por los canales digitales. La estrategia digital se estructura en:

Redes sociales (Instagram y TikTok). Creación de contenido visual desde los invernaderos de Cayambe, mostrando el proceso de cultivo, cosecha y poscosecha. Se proponen tours virtuales de la finca y experiencias tipo *meet the producer* mediante video en tiempo real.

Micro-influencers. Alianzas con creadores de contenido de nicho (10.000–50.000 seguidores) especializados en decoración, estilo de vida, bienestar y sostenibilidad en el área de Florida.

Página web y catálogo digital. Plataforma bilingüe (español/inglés) que presente el portafolio de productos, las certificaciones, la historia de la marca y un sistema de contacto B2B para floristeras y distribuidores.

E-mail marketing segmentado. Campañas dirigidas a floristeras y distribuidores con información de temporada, nuevas variedades disponibles y ofertas de volumen.

6.4.3 Promoción según estacionalidad y ocasión de compra

Los resultados de la encuesta identifican que las festividades y la decoración personal son las motivaciones de compra predominantes. Por ello, la estrategia promocional se alinea con el calendario de picos estacionales. La estrategia promocional de Rosi Jhos Flowers se estructura en función de las principales temporadas de alta demanda y el mantenimiento de su presencia durante el resto del año. En la temporada de San Valentín (enero–febrero), se ejecuta una campaña digital intensiva bajo el lema “*Rosas de Cayambe, el regalo más duradero*”, incrementando la producción entre un 300% y 400% respecto al promedio. Para el Día de las Madres (abril–mayo), la marca desarrolla una narrativa emocional que resalta la conexión entre la tierra ecuatoriana y el amor maternal, con un aumento productivo del 250% al 350%. Durante Navidad (noviembre–diciembre), se lanzan colecciones especiales de temporada con ediciones limitadas de colores navideños, elevando la producción entre un 150% y 200%.

Finalmente, en la temporada regular, que abarca el resto del año, la empresa mantiene una presencia constante mediante contenido en redes sociales, fortalecimiento de relaciones B2B y programas de fidelización orientados a la retención de clientes y la continuidad del posicionamiento de marca.

6.4.4 Construcción progresiva de marca

El análisis FODA identifica que la debilidad más crítica de Rosi Jhos Flowers es la falta de reconocimiento de marca fuera de Ecuador, particularmente en el mercado premium de Florida donde compite con proveedores establecidos. La estrategia de promoción busca, por tanto, una construcción de marca escalonada:

1. **Fase 1 (Meses 1–6):** Posicionamiento inicial en el segmento ecuatoriano de Florida y alianzas con 2–3 floristeras especializadas de Florida-Dade. Creación de perfiles en redes sociales y generación de contenido orgánico.
2. **Fase 2 (Meses 7–12):** Expansión hacia el mercado general premium mediante campañas de micro-influencers, obtención de primera certificación de sostenibilidad y participación en una feria comercial.
3. **Fase 3 (Año 2):** Consolidación de marca mediante alianzas de co-branding, lanzamiento de ediciones limitadas y exploración de canales corporativos (hoteles, hospitales, eventos empresariales).

Conclusiones

En relación con el objetivo específico 1, se concluye que el análisis del entorno mediante las herramientas PESTEL y FODA evidenció un contexto favorable para la internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado de Florida, caracterizado por un crecimiento sostenido de la demanda de flores premium, una mayor valoración de atributos como calidad, origen y sostenibilidad, y condiciones logísticas favorables a través del hub de carga del Aeropuerto Internacional de Miami. Estos elementos, sumados a las ventajas competitivas derivadas de la localización de la empresa en Cayambe y de su infraestructura productiva, sustentan la viabilidad estratégica de la expansión propuesta.

En relación con el objetivo específico 2, se concluye que la investigación de mercado, basada en fuentes secundarias y en la recolección de información primaria con consumidores y actores de la cadena de valor en Florida, permitió identificar un perfil de consumidor altamente sensible a la frescura, duración en florero, presentación y certificaciones de sostenibilidad de las flores. Este hallazgo confirma que una propuesta de valor centrada en la calidad superior de las rosas ecuatorianas, el origen andino y el compromiso con prácticas responsables tiene un alto potencial de diferenciación en el segmento premium del estado de Florida.

En relación con el objetivo específico 3, se concluye que la definición del mercado objetivo en el segmento premium de Florida, junto con la selección del Incoterm FCA Quito y el diseño de un modelo operativo que articula producción, logística internacional, adaptación de producto y gestión de riesgos, configura un plan de internacionalización coherente con las capacidades actuales de la empresa. La estructuración detallada de los procesos logísticos, los tiempos de tránsito, los requerimientos documentales y las medidas de mitigación de riesgos permite reducir

la incertidumbre asociada al ingreso al mercado estadounidense y facilita la toma de decisiones gerenciales.

En relación con el objetivo específico 4, se concluye que la evaluación financiera del proyecto, una vez corregidos los factores de descuento, la interpretación del VAN y la diferenciación conceptual entre TIR y ROI, muestra indicadores de viabilidad positivos, reflejados en un VAN mayor que cero, una TIR superior al costo de capital y un período de recuperación de la inversión compatible con el horizonte temporal planteado. Estos resultados indican que la implementación del plan de internacionalización no solo es estratégicamente conveniente, sino también financieramente atractiva para la empresa, siempre que se mantenga una gestión rigurosa de costos, precios y volúmenes de venta proyectados.

De manera general, se concluye que la internacionalización de Rosi Jhos Flowers hacia el mercado premium de Florida es estratégica, factible y coherente con las tendencias del sector florícola internacional, en la medida en que la empresa fortalezca su posicionamiento de marca, consolide certificaciones de sostenibilidad y gestione de manera profesional los riesgos logísticos, comerciales, financieros y regulatorios asociados a la operación en el exterior.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de Rosi Jhos Flowers implementar el plan de internacionalización hacia el mercado premium de Florida de manera gradual, iniciando con un programa piloto de exportaciones durante el primer año de ejecución. En esta fase se sugiere consolidar relaciones con distribuidores y floristas estratégicos en el área metropolitana de Miami, evaluando de forma permanente los resultados en términos de rotación de producto, márgenes y percepción de marca, para ajustar la estrategia antes de escalar a otras zonas del estado.

Se recomienda que, dentro de los primeros doce meses, la empresa priorice la obtención o fortalecimiento de certificaciones de sostenibilidad y comercio justo reconocidas internacionalmente, tales como Rainforest Alliance o Fairtrade, dado que estos sellos constituyen un elemento clave de diferenciación en el segmento premium y responden a las preferencias de los consumidores identificadas en la investigación. Paralelamente, se sugiere desarrollar una identidad de marca sólida y coherente, con materiales de marketing adaptados al mercado estadounidense y presencia digital orientada tanto al cliente final como a los canales B2B.

En el ámbito logístico, se recomienda mantener el uso del Incoterm FCA Quito durante la fase inicial del proyecto, de manera que la empresa pueda controlar los procesos críticos de acondicionamiento, consolidación y entrega al operador de transporte internacional, reduciendo la exposición a riesgos fuera de su ámbito de gestión directa. A mediano plazo, y una vez acumulada experiencia en el mercado y en la gestión de la cadena logística, la empresa podrá evaluar alternativas de Incoterms que le permitan capturar mayor valor agregado, siempre que se cuente con la capacidad operativa y financiera necesaria.

En cuanto a la gestión financiera, se recomienda que la empresa utilice de forma sistemática herramientas de evaluación como VAN, TIR, payback y análisis de sensibilidad para

monitorear el desempeño del proyecto, actualizando periódicamente las proyecciones de flujos de caja con datos reales de ventas, costos y condiciones de mercado. Asimismo, se sugiere definir una estructura de financiamiento equilibrada entre recursos propios y externos, evitando niveles de endeudamiento que comprometan la estabilidad financiera de la empresa ante eventuales variaciones en la demanda, en los precios de venta o en los costos logísticos internacionales.

Se recomienda, además, que Rosi Jhos Flowers institucionalice un sistema de gestión de riesgos internacionales, que incluya la identificación, evaluación y mitigación de riesgos comerciales, financieros, logísticos, regulatorios y culturales, de acuerdo con las matrices desarrolladas en el cuerpo de la investigación. Este sistema deberá revisarse al menos una vez al año, incorporando la experiencia acumulada en el mercado de Florida y las posibles variaciones del entorno macroeconómico y sectorial.

Finalmente, se recomienda que la empresa implemente un plan de seguimiento y mejora continua del proyecto de internacionalización, asignando responsables claros para cada área (comercial, logística, financiera y de calidad) y estableciendo indicadores de desempeño específicos, tales como volumen exportado, margen por caja, tiempo de ciclo logístico y nivel de satisfacción de clientes. Este enfoque permitirá ajustar las acciones de forma oportuna, capitalizar las oportunidades emergentes en el mercado de Florida y garantizar que la internacionalización se consolide como una fuente sostenible de crecimiento para Rosi Jhos Flowers en el largo plazo, abriendo a futuro la posibilidad de replicar el modelo en otros mercados internacionales con características similares.

Referencias

Álvarez Barragán, L. A., y Morales Sierra, M. E. (2021). Metodologías de diseño para la innovación y su relación con la competitividad empresarial. *Panorama Económico*, 29(1), 73-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9610905>

Andrango Andrimba, J. N. (2024). Análisis de la implementación de certificaciones en el sector florícola del cantón Cayambe, parroquia Ayora. [Tesis de Grado]. Universidad Uniandes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/18163>

Baena Rojas, J. J., y Cano, J. A. (2022). Technique for Estimation of Costs and Prices in Contracts for the International Sale of Goods Based on Incoterms. *Acta Logística*, 9(2), 171-181. https://actalogistica.eu/issues/2022/II_2022_06_Baena-Rojas_Cano.pdf

El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I. y Castellano, S. (2022). Visión basada en recursos y ventaja sostenible: un marco para pymes. *Journal of Strategic Marketing* , 33 (6), 798–821. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160486>

Bender Salazar, R. (2023). Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Innovation and Entrepreneurship*, 12(24), 1-19. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-023-00291-2>

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. HarperBusiness Editorial. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

Bustán, Y. (10 de mayo 2025). *FedEx se prepara para transportar 2.7 millones de libras de flores desde Ecuador y Colombia para el Día de las Madres*. Revista zona libre. <https://www.revistazonalibre.ec/2025/05/10/fedex-se-prepara-para-transportar-2-7-millones-de-libras-de-flores-desde-ecuador-y-colombia-para-el-dia-de-las-madres/>

Buzan, T., y Griffiths, C. (2022). *Mind Maps for Business: Revolutionize Your Business Thinking and Practice*. Pearson Education. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273788584_A25058867/preview-9780273788584_A25058867.pdf

Cabezas, G. (23 de abril de 2024). Impact of weather events on Ecuador's agricultural production. Tridge. <https://www.tridge.com/stories/impact-of-weather-events-on-ecuadors-agricultural-productive-and-energy-sectors>

Cámara de Comercio de Quito. (21 de enero de 2025). Tendencias del comercio global en 2025: La demanda de flores y cómo Ecuador puede liderar en Norteamérica. Cámara de Comercio de Quito. <https://ccq.ec/tendencias-del-comercio-global-en-2025-la-demanda-de-flores-y-como-ecuador-puede-liderar-en-norteamerica/>

Cargo Flores. (2025). *Logística de exportación de flores desde Ecuador: Guía 2025*. Cargo Flores. <https://www.cargoflores.com>

Castro Acosta, B. P., Mendoza de La Cruz, E. P., y Arias Montero, J. E. (2024). Estudio de Benchmarking como Herramienta de Optimización Estratégica de las Exportaciones de Rosas Ecuatorianas. *Economía y Negocios*, 15(1), 124-143. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695578766008/695578766008.pdf>

Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. (4ta ed.) United Kingdom: Pearson UK. <https://rudycr.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>

Cordovez Proaño, J. A. (2025). Análisis del Efecto de Las Tarifas Aéreas de Aerolíneas Cargueras Puras en la Exportación de Flores Desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de

Quito con Destino a Estados Unidos. [Tesis de Grado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e2694287-f7b6-44e8-a623-12d3a2ed4b98/content>

Curtis, K. R., y Stock, M. (2023). Crecimiento de una nueva industria de flores cortadas: Necesidades y preferencias del mercado. *Revista de Investigación en Distribución de Alimentos*, 54(1), 1-7. <https://ageconsearch.umn.edu/record/339694/>

Darras, A. (2021). Panorama del papel dinámico de las flores cortadas especiales en el mercado internacional de flores cortadas. *Horticulturae*, 7(3), 51. <https://doi.org/10.3390/horticulturae7030051>

Datasur. (1 de noviembre de 2025). Logística Perecederos: 5 claves para exportar frutas y flores con éxito. Datasur. <https://www.datasur.com/logistica-para-perecederos-exportacion/>

Echeverri Ramírez, S. (2024). Mejora en los procesos de poscosecha que eleven la calidad de las flores despachadas a mercado local (ML) por parte de la empresa Flores el Trigal S.A.S. [Tesis de Grado]. Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/43235>

Ellermann Flowers. (2025). *The Ellermann Florist Guide to Vase Life of Ecuadorian Roses*. Ellermann Flowers. <https://www.ellermann-flowers.com/floral-journal/the-ellermann-florist-guide-to-vase-life-of-ecuadorian-roses>

Expochile Agrícola. (2025). Sector Flores en USA Miami 2025. Expochile Agrícola. <https://expochileagricola.cl/wp-content/uploads/2021/07/Estudio-Sector-Flores-en-USA-2025.pdf>

FloralDaily. (26 de marzo de 2024). Ecuador's Flower industry blooms amidst challenges. FloralDaily. <https://www.floraldaily.com/article/9612284/ecuador-s-flower-industry-blooms-amidst-challenges/>

Floricultores advierten riesgos en envíos para Día de la Madre por retrasos logísticos. (2 de mayo 2022). Periodico Semana. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/floricultores-advierten-riesgos-en-envios-para-dia-de-la-madre-por-retrasos-logisticos/202236/>

Flower Marketplace. (2025). The impact of the U.S. flower tariffs on the floral industry. Flower Marketplace. <https://floristsreview.com/the-impact-of-the-u-s-tariffs-on-the-floral-industry/>

Fonseca Brenes, L. (2024). El Brainstorming Estructurado como Estrategia para la Minimización del Riesgo. Revista El Labrador, 8(02), 1-20. <https://doi.org/10.61285/r.e.l.-uisil.v8i02.153>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (14 de junio de 2024). Phytosanitary Export Certificate 2024. International Plant Protection Convention (IPPC). <https://www.ippc.int/en/countries/ecuador/reportingobligation/2024/06/phytosanitary-export-certificate-2024/>

Food and Agriculture Organization of the United States. (2020). International standards for phytosanitary measures. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/ca8476en>

Fortune Business Insights. (2024). *Floriculture Market Size, Industry Share & Industry Analysis, by Product Type (Cut Flowers, Cut Foliage, Bedding Plants, Propagation Materials, and Others), Analysis by End Use (Personal Use, Industrial, Hotels/Spa/Resorts, and Others), and Regional Forecast, 2026-2034*. Fortune Business Insights. <https://www.fortunebusinessinsights.com/floriculture-market-109122>

Foster, B. (14 de febrero de 2023). Miami International Airport: Driving the American Flower Industry. *Airways Magazine*. <https://airwaysmag.com/legacy-posts/mia-driving-american-flower-industry>

Future Market Insights. (2025). Future Market Insights. Floriculture Market Trends 2025 to 2035. Global growth projections and regional analysis. <https://www.futuremarketinsights.com>

Gillespie, K., y Swan, KS (2021). *Marketing global*. Routledge.

González, P. (4 de abril de 2025). Así quedan los aranceles que pagarán los productos ecuatorianos frente a sus competidores en Estados Unidos. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/economia/aranceles-estados-unidos-donald-trump-productos-ecuatorianos-93205/>

Guaita Pradas, I., Rodríguez Mañay, L. O., y Marques Perez, I. (2023). Competitiveness of Ecuador's flower industry in the global market in the period 2016–2020. *Sustainability*, 15(7), 5821. <https://doi.org/10.3390/su15075821>

Jiménez, J. (2021). Análisis a las Innovaciones de los Incoterms 2020 y la Situación Actual del Comercio Exterior del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 5(1), 53-71. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/423>

Johnson, G. y. (2002). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. London: Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2022). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education.

Keates, O. (2023). Perspectivas prácticas para las cadenas de suministro de horticultura mediante análisis avanzados de IoT. *Procedia Computer Science* , 217 , 1631-1640. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922024486>

Kelley, T., y Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

La Hora. (5 de noviembre de 2024). *¿Por qué aumentar los vuelos de carga desde Ecuador a Miami pueden disparar hasta en un 20% las exportaciones de flores?* La Hora. <https://www.lahora.com.ec/pais/por-que-aumentar-vuelos-carga-ecuador-miami-aumentar-exportaciones-flores/>

Lull Noguera, J. J., Galdón Salvador, J. L. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>

Marco, D. (28 de diciembre de 2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/cbe085f5-48c5-4458-a158-b5c07f3c9c91>

Market Growth Reports. (2025). *Consumer floriculture market size, trends y outlook report*. Market Growth Reports. <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/consumer-floriculture-market-117336>

McKinsey y Company. (2024). *An update on US consumer sentiment: 2024*. McKinsey y Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-state-of-the-us-consumer-2024>

Metheus Consultancy. (2025). *Market selection strategy: Identifying the best countries for selling overseas*. Metheus Consultancy. www.metheus.co/insights/market-selection-strategy-identifying-the-best-countries-for-selling-overseas

Metroflor. (6 de abril de 2025). *Logística de las flores*. Metroflor Colombia. <https://www.metroflorcolombia.com/tag/logistica-de-las-flores/>

Miami International Airport. (18 de febrero de 2025). *Miami International: Driving the U.S. Flower Industry*. Miami International Airport. <https://aerolatinnews.com/aviation-industry/miami-international-driving-the-u-s-flower-industry/>

Milla Ibáñez, J. J. (2025). Los aranceles de Trump: una montaña rusa comercial, de la imposición a la suspensión y el restablecimiento judicial. Un análisis desde la perspectiva del Derecho Aduanero. *Crónica Tributaria*, 4(197), 77-111. <https://cronicatributaria.ief.es/ief/ct/index.php/cronica-tributaria/article/view/2468>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Dirección de Certificación Fitosanitaria. Agrocalidad. <https://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Manual de certificación fitosanitaria para exportación. Agrocalidad. <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2024/07/Resolucio%CC%81n-0175-Manual-de-Certificacio%CC%81n-Fitosanitaria-actualizado-jun-2024.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura de Ecuador. (2024). *Anuario de floricultura ecuatoriana 2024: Producción, exportación y análisis sectorial*. MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura de Ecuador). <https://www.agricultura.gob.ec/>

Ministerio de Infraestructura y Transporte. (7 de octubre de 2025). Ecuador incrementó el 40 % de vuelos nacionales e internacionales en el 2025, en comparación con el 2024. Mit.gob.ec. <https://www.mit.gob.ec/ecuador-incremento-el-40-de-vuelos-nacionales-e-internacionales-en-el-2025-en-comparacion-con-el-2024/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (2025). Ecuador reafirma su liderazgo en la industria florícola mundial con la inauguración de Expo Flor 2024. Producción.gob.ec. <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-reafirma-su-liderazgo-en-la->

industria-florícola-mundial-con-la-inauguración-de-expo-flor-2024/#:~:text=El%20sector%20flor%C3%ADcola%20en%20Ecuador,51%25%20de%20la%20fuerza%20laboral.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación de productos vegetales. Gobierno del Ecuador. <https://www.gob.ec/arcfz/tramites/emision-certificado-fitosanitario-exportacion-productos-vegetales>

Miro. (2024). *¿Qué es el brainstorming? Técnicas y métodos*. <https://miro.com/es/lluvia-de-ideas/que-es-lluvia-ideas/>

Mogollon Reyes, A. M. (2024). *Modelo para la gestión operativa de la distribución física internacional exportadora aplicado a la pyme exportadora bogotana*. [Tesis de Grado]. Universidad Nacional de Colombia <https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/91c28460-3ce3-4971-865b-8523be30bcae/content>

Mordor Intelligence. (14 de enero de 2026). *United States Floriculture Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026 - 2031)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-floriculture-market>

Muñoz Angosto, L. B. J. (2024). *Problemática de la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en los países en desarrollo: las capacidades dinámicas como mediadoras en el desempeño internacional*. [Tesis de Grado]. Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/115283>

Naranja Roses. (2025). *Ecuador rose exports break records | Mother's day 2025*. Naranja Roses. <https://naranjoroses.com/record-breaking-blooms-mothers-day/>

NASA Earth Observatory. (2025). *Greenhouses of Cayambe Valley*. National Aeronautics and Space Administration. <https://science.nasa.gov/earth/earth-observatory/greenhouses-of-cayambe-valley-91720/>

Newsroom Infobae. (23 de mayo de 2025). *El 51 % de empresas españolas ve más riesgo de impago en exportación, según Allianz Trade*. Infobae. <https://www.infobae.com/espana/agencias/2025/05/22/el-51-de-empresas-espanolas-ve-mas-riesgo-de-impago-en-exportacion-segun-allianz-trade/>

NIP Group. (2025). *Floriculture market 2025: Key trends for growers*. NIP Group. <https://nipgroup.com/blogs/floriculture-industry-trends-2025-what-growers-should-expect/>

Obando Duque, A. (2025) *Desafíos y estrategias del proceso logístico adecuado en la cadena de frío para la distribución de flores*. [Artículo de reflexión]. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7540>

Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. Nueva York: Scribner.

OTFLOW. (31 de diciembre de 2023). *How to export flowers optimally?* OTFLOW. <https://www.otflow.com/en/flower-export/>

Panyasai, P., y Ambele, E. (2025). Desarrollo de una guía de entrevistas en investigación cualitativa: problemas y soluciones a partir de un estudio doctoral de análisis de necesidades. *Reflexiones*, 32(1). 576- 594. <https://www.researchgate.net/publication/391187607/>

PerishableNews. (2025). *New study results explore purchasing preferences and behaviors of U.S. consumers of fresh flowers and plants*. PerishableNews. <https://www.perishablenews.com>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York:Free Press.

Preferred by Nature. (14 de mayo de 2024). *Farm Certification – Rainforest Alliance*. Preferred by Nature. <https://www.preferredbynature.org/certification/ra-farm>

Rosinsky, K., Murray, D. W., Nagle, K., Boyd, S., Shaw, S., Supplee, L., y Putnam, M. (2022). *A review of human-centered design in human services*. Human centered design for human services. <https://mefassociates.com/wordpress/wp-content/uploads/2022/09/A-Review-of-Human-Centered-Design-in-Human-Services.pdf>

Seize Marketing Agency. (19 de junio de 2025). *Gen Z Branding in 2025: Authenticity Drives Marketing*. Seize Marketing Agency. <https://seizemarketingagency.com/gen-z-branding-in-2025/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (17 de enero de 2022). *Manual de usuario ECUAPASS – Declaración Aduanera de Exportación*. SENA. <https://testgobec.informatica.gob.ec/senae/tramites/registro-declaracion-aduanera-exportacion>

Shenkar, O., Luo, Y. y Chi, T. (2021). *Negocios internacionales*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003034315>

Solunion. (1 de septiembre de 2022). *Apoyos para pymes exportadoras*. Solunion. <https://www.solunion.cl/blog/apoyos-para-pymes-exportadoras/>

Solunion. (16 de diciembre de 2024). *Exportaciones en 2024: riesgos y optimismo en el comercio mundial*. Solunion. <https://www.solunion.es/blog/exportaciones-en-2024-riesgos-y-optimismo-en-el-comercio-mundial/>

Sterie, C. M., e Ion, R. A. (2022). Approaches to implementing fair trade practices for smallholder farmers. *Sciendo*, 16(1), 446-455. <https://reference-global.com/download/article/10.2478/picbe-2022-0044.pdf>

Swar, V. (24 de julio de 2025). *Floriculture market size, share & opportunities, 2025-2032*. Coherent Market Insights. <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/floriculture-market-1586>

Tenny, S. (2022). *Qualitative Study*. Treasure Island, FL: StatPearls Publishing.

The Business Research Company. (24 de septiembre de 2024). *Global Cut Flowers Market Research 2024, Forecast To 2033*. The Business Research Company. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/market-insights/global-cut-flowers-market-2024>

Tidd, J. (2025). *Introducción al Design Thinking*. Madrid: Rebrota FIA.

Tradeimex. (2 de enero de 2025). *Ecuador flower exports statistics: Suppliers y exporters directory*. Tradeimex.

Transoceanica. (21 de febrero de 2025). *Ecuador: A garden for the world*. Transoceanica. <https://transoceanica.com.ec/en/ecuador-a-garden-for-the-world/>

U.S. Customs and Border Protection. (5 de marzo de 2025). *19 CFR 134.11 - Country of origin marking required*. U.S. Customs and Border Protection. https://www.customsmobile.com/regulations/expand/title19_chapterI_part134_subpartB_section134.11

U.S. Department of State. (2025). *Ecuador country profile and diplomatic relations summary*. United States Department of State. <https://www.state.gov/>

Dirección de Promoción de Exportaciones UIN. (4 de abril de 2024). *Flores y Plantas*. PRO ECUADOR.gob.ec: <https://www.proecuador.gob.ec/las-exportaciones-de-flores-marcaron-record-por-san-valentin-2024/>

United Nations Conference on Trade and Development. (2020). *International Classification of Non-Tariff Measures*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20122_en.pdf

United States Census Bureau. (2025). *Population and demographic data: Florida 2024–2025*. United States Census Bureau. <https://www.census.gov>

USDA Animal and Plant Health Inspection Service. (12 de noviembre de 2025). *International Traveler: Plants, Plant Parts, Cut Flowers, and Seeds*. USDA APHIS. <https://www.aphis.usda.gov/traveling-with-ag-products/plants-plant-parts>

USDA Foreign Agricultural Service. (11 de julio de 2025). *FAIRS Country Report Annual – Ecuador*. USDA Foreign Agricultural Service. <https://www.fas.usda.gov/data/ecuador-fairs-country-report-annual-0>

USDA. (12 de enero de 2026). *How to Import Plants and Plant Products into the United States*. USDA APHIS. <https://www.aphis.usda.gov/plant-imports/how-to-import>

Villarroel, L. M. (2022). Plan de exportación de rosas al mercado de Canadá. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Querétaro. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/8273/1/RI007425.pdf>

Wanitwattanakosol, J. y Zhou, Y. (2021). Factores que afectan la logística de la cadena de frío de flores frescas. En Actas de la Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial y Gestión de Operaciones de Monterrey. <https://ieomsociety.org/proceedings/2021monterrey/136.pdf>

WeFreight. (6 de marzo de 2025). *How to Read an Air Waybill: A Step-by-Step Guide*. <https://wefreight.com/how-to-read-air-waybill/>

World Bank. (2025). Ecuador economic overview: Macroeconomic indicators and development outlook. World Bank. <https://www.worldbank.org/>

Yela Castañeda, M. P., y Santana Ovalle, H. S. (2022). Plan de marketing para la comercialización de Pompones para la Empresa Pomps hacia los Estados Unidos [Tesis de Grado].

Universidad

Libre

Seccional

Pereira.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/26267/MD0570.pdf?sequence=1&isAll>

owed=y

Anexos

Encuesta Para Consumidores De Flores En Florida (Google Forms)

Título:

Preferencias de compra de flores cortadas en el mercado de Florida

Descripción:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los hábitos, preferencias y percepciones de los consumidores de flores cortadas en el estado de Florida. La información será utilizada con fines académicos para el diseño de un plan de internacionalización de la empresa florícola ecuatoriana Rosi Jhos Flowers.

El tiempo de respuesta estimado es de 3 minutos.

SECCIÓN 1: Datos generales**1. ¿En qué rango de edad se encuentra?**

18–24 años

25–34 años

35–44 años

45–54 años

55–64 años

65 años o más

2. ¿En qué ciudad de Florida reside?

(Respuesta abierta)

3. Indique su nivel de ingresos aproximado:

Menos de USD 40,000

USD 40,000 – USD 75,000

USD 75,000 – USD 120,000

Más de USD 120,000

SECCIÓN 2: Hábitos de compra

4. ¿Con qué frecuencia compra flores cortadas?

Una vez a la semana

De 2 a 3 veces al mes

Una vez al mes

Solo en ocasiones especiales

Casi nunca

5. ¿Dónde compra normalmente flores? (Puede seleccionar varias)

Floristerías especializadas

Supermercados

Tiendas de mejoramiento del hogar (Home Depot, Lowe's)

Plataformas online (Amazon, 1-800-Flowers, etc.)

Mayoristas o mercados

Otros (especifique)

6. ¿Cuál es su gasto promedio por compra?

Menos de USD 20

USD 20–40

USD 40–60

USD 60–80

Más de USD 80

SECCIÓN 3: Preferencias y percepciones

7. ¿Cuáles son los factores más importantes al elegir flores? (Seleccione máximo 3)

Frescura

Duración en florero

Precio

Origen del producto

Variedad/colores disponibles

Sostenibilidad / certificaciones

Reputación de la tienda

Presentación / empaque

8. ¿Conoce o ha comprado flores ecuatorianas?

Sí

No

No estoy seguro(a)

9. ¿Cuál es su percepción de las flores ecuatorianas?

Excelente calidad

Buena calidad

Calidad promedio

Mala calidad

No tengo opinión

10. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un precio adicional por flores con certificación de sostenibilidad o comercio justo?

Sí, hasta un 10% más

Sí, hasta un 20% más

Sí, más del 20%

No, no pagaría más

11. ¿Qué tipo de flores compra con más frecuencia?

Rosas

Lirios

Orquídeas

Tulipanes

Claveles

Ramos mixtos

Otros

SECCIÓN 4: Compra digital

12. ¿Ha comprado flores online en los últimos 12 meses?

Sí

No

13. Si su respuesta es sí, ¿qué plataformas ha utilizado?

Amazon

1-800-Flowers

Floristerías locales online

Apps de delivery (UberEats, DoorDash)

Otras

14. ¿Qué tan satisfecho(a) está con las compras online de flores?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

SECCIÓN 5: Sostenibilidad y origen

15. ¿Qué tan importante es para usted conocer el origen de las flores?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

16. ¿Qué tan probable sería que comprara flores ecuatorianas si supiera que son de alta calidad y larga duración?

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable