

Maestría
**con Mención en
Mercados
Internacionales**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Dirección Financiera con Mención en Mercados Internacionales.**

AUTORES:

Caviedes Aguirre Jorge Antonio

Jaya Vaca Daisy Viviana

Torres Chamba Gabriela Alexandra

Zambrano Soriano Ana María

Título del Trabajo de Titulación

**Estrategias de posicionamiento y comercialización internacional de claveles en el
mercado de Estados Unidos: Análisis financiero y de marketing de ECUAVEL FLORAL
GROUP S.A.**

Quito, mayo 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **Jorge Antonio Caviedes Aguirre, Ana María Zambrano Soriano, Daisy Viviana Jaya Vaca y Gabriela Alexandra Torres Chamba** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Jorge Antonio Caviedes Aguirre



Ana María Zambrano Soriano



Daisy Viviana Jaya Vaca

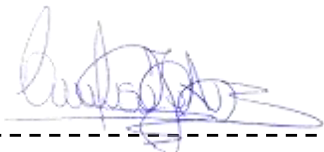


Gabriela Alexandra Torres Chamba

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Jorge Antonio Caviedes Aguirre, Ana María Zambrano Soriano, Daisy Viviana Jaya Vaca y Gabriela Alexandra Torres Chamba** en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Estudio de posicionamiento y comercialización internacional de claveles en el mercado de Estados Unidos: Análisis financiero y de marketing de ECUAVEL FLORAL GROUP S.A.* autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio, 2026



Jorge Antonio Caviedes Aguirre



Ana María Zambrano Soriano



Daisy Viviana Jaya Vaca



Gabriela Alexandra Torres Chamba

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Jesús Del Castillo y Esteban Arias**, declaramos que los graduandos: **Jorge Antonio Caviedes Aguirre, Ana María Zambrano Soriano, Daisy Viviana Jaya Vaca y Gabriela Alexandra Torres Chamba** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

GARCIA
FERNANDEZ

Firmado digitalmente
por GARCIA
FERNANDEZ JOSE

JOSE ANTONIO
- 44912924L

ANTONIO - 44912924L
Fecha: 2026.07.01
08:28:44 +02'00'



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE**

Jesús Del Castillo

Director

**Maestría en Dirección Financiera con
Mención en Mercados
Internacionales**

Esteban Arias

Coordinador de la

**Maestría en Dirección Financiera con
Mención en Mercados Internacionales**

digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

A mi Madre, pilar de mi vida, cuyo amor incondicional y sacrificio me enseñaron que los sueños se alcanzan con esfuerzo y valentía. A mi Padre, que desde el cielo ilumina mi sendero con su ejemplo de honestidad y trabajo, su huella es imborrable. A mis Hijos, mi mayor inspiración y razón de superación; cada página de esta tesis lleva impresa la fuerza de su amor, porque este logro también les pertenece. A mis Hermanos, los que caminan a mi lado y al que ya no está; en nuestra historia compartida encuentro la fuerza para seguir adelante, siempre seremos los 6.

Jorge Antonio Caviedes Aguirre

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por ser fuente de guía y fortaleza en todo este proceso académico. De manera especial a mi familia, por su constante apoyo, comprensión y confianza, fundamentales para la consecución de este logro. Asimismo, dedico este trabajo a todas aquellas personas que contribuyeron, directa o indirectamente, a la culminación de esta importante etapa.

Ana María Zambrano Soriano

A Dios, por sostenerme con su gracia, a mi padre, por ser mi compañero incondicional y un apoyo constante en cada etapa de mi vida, a mi madre, por ser la mujer que nunca ha dejado de creer en mí, gracias por tu amor inagotable, por tu fe. Ustedes son los pilares sobre los cuales he construido este logro este título les pertenece tanto, a mi familia por acompañarme en cada paso de este camino, a mis fieles compañeros de vida, mis ángeles en la tierra, por recordarme, con su presencia, lo verdaderamente importante.

Daisy Viviana Jaya Vaca

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Dedico este trabajo a mi madre, por su amor, fortaleza y ejemplo que han guiado mi vida; a mi ángel del cielo, por acompañarme desde la eternidad y darme fuerzas en los momentos difíciles; a mis dos hijos, quienes son mi mayor inspiración y el motor de mis esfuerzos; a mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional; y a mi familia, por su cariño y respaldo constante. A todos ustedes, con todo mi amor, les dedico este logro.

Gabriela Alexandra Torres Chamba

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme fortaleza y luz en los momentos más difíciles. A mi Madre, refugio y ejemplo de entrega absoluta, cuyo amor infinito ha sido mi motor en los días más oscuros. A mi Padre, cuya memoria me inspira a ser una persona de bien. A mis Hijos, razón y sentido de cada sacrificio, mi mayor motivación; cada logro es por y para ellos. A mis Hermanos, con quienes comparto lazos, recuerdos y aprendizajes que nos han fortalecido, a los que siguen conmigo y a quien ya partió, pero cuya esencia vive en mi corazón. A cada persona que brindó apoyo, paciencia y confianza cuando más lo necesité. Este triunfo no es solo mío, sino de todos los que con su amor y fe en mí hicieron posible llegar hasta aquí.

Jorge Antonio Caviedes Aguirre

Expreso mi más sincero agradecimiento a las autoridades, docentes y tutor de tesis, por los conocimientos impartidos, la orientación brindada durante mi formación académica y el acompañamiento permanente en el desarrollo de la presente investigación. A mi esposo y a mis hijos, por su apoyo constante, motivación y comprensión a lo largo de este proceso. A los actores del sector florícola que colaboraron con información relevante para el desarrollo del estudio, aportando significativamente al análisis realizado.

Ana María Zambrano Soriano

A Dios, por ser mi fuente inagotable de fortaleza, a mis padres, Quienes han sido, desde siempre, el pilar fundamental sobre el cual se ha construido mi vida. Gracias por ser mis primeros maestros, por haberme inculcado el valor inquebrantable del trabajo, la

honestidad y la disciplina, este logro no es solo mío, sino el resultado del esfuerzo, los sacrificios y el amor incondicional con el que me han guiado, a mi familia, por estar presente por ser siempre mi refugio. Gracias por celebrar mis pequeños avances y acompañarme en cada paso de este camino.

Daisy Viviana Jaya Vaca

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada momento de este camino. A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y la razón de cada uno de mis esfuerzos. Gracias por comprender mis ausencias, por creer en mí y por ser el motor que me impulsó a no rendirme. Este logro también les pertenece.

Gabriela Alexandra Torres Chamba

RESUMEN

Ecuavel Floral Group S.A. es una empresa comercializadora y exportadora de claveles frescos de alta calidad, sin producción propia, que adquiere flores de productores certificados en Cotopaxi (Pujili) para exportarlas a importadores mayoristas y floristerías boutique en Chile y desea exportar a los Estados Unidos. Su modelo de negocio liviano minimiza la inversión inicial y permite ajustar volúmenes según la demanda estacional del mercado. El objetivo general de este trabajo fue diseñar estrategias de posicionamiento y comercialización internacional para la exportación de claveles al mercado de Estados Unidos por parte de Ecuavel Floral Group S.A., mediante un análisis integral de marketing y financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto. La evaluación financiera del proyecto contempla un horizonte de cinco años, con indicadores clave que incluyen el Valor Actual Neto (VAN positivo), una Tasa Interna de Retorno superior al costo de capital ($TIR > WACC$), y métricas de rentabilidad sobre patrimonio y activos totales (ROE y ROA). El estudio analizó el entorno competitivo del sector florícola mediante la Matriz DAFO y la Matriz PESTEL; se determinó la estructura de costos logísticos y el punto de equilibrio exportador, se elaboraron proyecciones financieras a cinco años y se desarrollaron escenarios con análisis de sensibilidad. Entre los hallazgos se evidenció que el proyecto cuenta con ventajas competitivas sólidas: el clima y la altitud únicos de la sierra ecuatoriana garantizan una calidad superior del clavel; la dolarización de la economía elimina el riesgo cambiario en las transacciones con EE. UU., los acuerdos arancelarios con el mercado estadounidense; y el acceso a crédito preferencial a través de bancos facilita el financiamiento de la operación. No obstante, el proyecto enfrenta riesgos que deben gestionarse como la competencia intensa de Colombia y las certificaciones fitosanitarias.

Palabras Claves: Exportación de claveles, sector florícola ecuatoriano, evaluación financiera, mercado estadounidense, análisis de sensibilidad.

ABSTRACT

Ecuavel Floral Group S.A. is a company that markets and exports high-quality fresh carnations. It does not produce its own flowers, acquiring them from certified growers in Cotopaxi (Pujili) for export to wholesale importers and boutique florists in Chile. The company also wishes to export to the United States. Its lean business model minimizes initial investment and allows for adjusting volumes according to seasonal market demand. The overall objective of this work was to design international positioning and marketing strategies for Ecuavel Floral Group S.A.'s carnation exports to the United States market. This was achieved through a comprehensive marketing and financial analysis to determine the project's viability. The financial evaluation of the project considers a five-year horizon, with key indicators including a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) greater than the cost of capital (WACC), and profitability metrics on equity and total assets (ROE and ROA). The study analyzed the competitive environment of the floriculture sector using the SWOT and PESTEL matrices. The logistics cost structure and export break-even point were determined, five-year financial projections were developed, and scenarios with sensitivity analysis were performed. Among the findings, it was evident that the project has strong competitive advantages: the unique climate and altitude of the Ecuadorian highlands guarantee superior carnation quality; the dollarization of the economy eliminates exchange rate risk in transactions with the United States; tariff agreements with the U.S. market mitigate this risk; and access to preferential credit through banks facilitates financing the operation. However, the project faces risks that must be managed, such as intense competition from Colombia and phytosanitary certifications.

Keywords: Carnation exports, Ecuadorian floriculture sector, financial evaluation, U.S. market, sensitivity analysis.

TABLA DE CONTENIDOS

Certificación de autoría	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	3
Acuerdo de confidencialidad	4
Aprobación de dirección y coordinación del programa	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
LISTA DE TABLAS	17
LISTA DE FIGURAS	19
CAPÍTULO I	21
1.1 Introducción	21
1.1.1 Definición del proyecto	22
1.1.2 Naturaleza o tipo de proyecto	25
1.1.3 Objetivos	26
1.1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación	27
1.2 Perfil de la organización	29
1.2.1 Nombre de la empresa	29

1.2.2 Misión, visión y valores	29
1.2.3 Actividades, marcas, productos y servicios	30
1.2.4. Ubicación de la sede	32
1.2.5 Propiedad y forma jurídica	32
1.2.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio	32
1.2.7 Tamaño de la organización	32
1.2.8 Información sobre empleados y otros trabajadores	32
1.2.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	33
1.2.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa	33
1.2.11 Modelo de negocio	33
1.2.12 Grupos de interés internos y externos	35
1.2.13 Otros datos de interés	37
CAPITULO 2	40
1 Comercio internacional	40
1.1 Modelos de negocio	42
2 Logística de exportación perecedera: Cadena de frío y distribución internacional	45
2.1 Cadena de frío	45
2.2 Distribución internacional	47
3 Marketing digital y Posicionamiento de Marca	51
3.1 Marketing Digital Minimalista	53

3.2 Canales Digitales de Soporte en el Modelo B2B	53
4 Marketing Internacional	56
4.1 Naturaleza y Variables del Marketing Internacional	57
4.2 El proceso de Decisión Estratégica y Plan de Marketing Internacional	59
4.3 Diseño del Plan de Marketing Internacional	60
5 Viabilidad financiera	61
5.1 Planificación y Proyección Financiera	61
5.2 Estructura de costos y gastos en operaciones de comercio exterior	62
5.3 El Valor Temporal del Dinero y la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR / WACC)	67
5.4 Valor Actual Neto (VAN)	69
5.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)	70
5.6 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	71
CAPÍTULO III	72
MARCO METODOLÓGICO	72
3.1 Sector Florícola	72
3.2 Análisis FODA	76
3.3 Análisis PESTEL	78
3.3.1 Político	78
3.3.2 Económico	78

3.3.3 Social	79
3.3.4 Tecnológico	79
3.3.5 Ecológico	80
3.3.6 Legal	80
3.4 Comparación de mercados	81
3.4.1 Comparación directa con otros mercados	82
3.5 Modelo de negocio Uppsala	83
3.5.1 Capitalización del aprendizaje experimental previo	84
3.5.2 Reducción gradual de la distancia psíquica y comercial	84
3.5.3 Sincronización entre conocimiento y compromiso financiero	84
3.5.4 Mitigación del riesgo de inversión en una Pyme en marcha	85
3.6 Método de pago a proveedores nacionales	85
3.6 Método de cobro	86
3.7 Plan de marketing	86
3.7.1 Objetivos del plan de marketing	86
3.7.2 Segmentación de clientes	87
3.7.3 Estrategia de marketing mix	91
3.7.4 Plan de marketing para posicionamiento	94
3.7.4 Estructura de costos	96
CAPÍTULO IV ANÁLISIS FINANCIERO	99

4.1 Inversión inicial del proyecto	99
4.2 Proyección de ventas e ingresos	101
4.3 Costos de producción proyectados	103
4.4 Estados financieros proyectados	105
4.5 Evaluación financiera del proyecto	111
4.5.1 Punto de equilibrio y margen de seguridad	111
4.5.2 Indicadores financieros	114
4.5.3 Evaluación del proyecto mediante análisis de sensibilidad de escenarios	116
CAPÍTULO V	127
5. Conclusiones y Aplicaciones	127
5.1 Conclusiones generales	127
5.2 Conclusiones específicas	128
5.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	128
5.2.2 Contribución a la gestión empresarial	128
5.2.3 Contribución al nivel académico	128
5.2.4 Contribución a nivel personal	129
5.3 Limitaciones a la investigación	129
BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Otros datos interés</i>	38
Tabla 2 <i>Producción florícola de Ecuador 2025</i>	74
Tabla 3 <i>Comparación directa con otros mercados</i>	82
Tabla 4 <i>Estructura de Costos de Marketing digital</i>	97
Tabla 5 <i>Inversión inicial del proyecto</i>	100
Tabla 6 <i>Estructura de financiamiento</i>	101
Tabla 7 <i>Proyección de ventas e ingresos</i>	102
Tabla 8 <i>Estado de costos proyectado</i>	103
Tabla 9 <i>Balance general proyectado</i>	105
Tabla 10 <i>Estado de resultados proyectado</i>	107
Tabla 11 <i>Flujo de efectivo proyectado</i>	109
Tabla 12 <i>Punto de equilibrio proyectado</i>	112
Tabla 13 <i>Margen de Seguridad</i>	112
Tabla 14 <i>Indicadores financieros proyectados</i>	114
Tabla 15 <i>Flujo financiero neto escenario real</i>	118
Tabla 16 <i>Evaluación de indicadores escenario real</i>	118
Tabla 17 <i>Flujo financiero neto escenario optimista</i>	121
Tabla 18 <i>Evaluación de indicadores escenario optimista</i>	121
Tabla 19 <i>Flujo financiero neto escenario pesimista</i>	124

Tabla 20 *Evaluación de indicadores escenario pesimista*

124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la marca	31
Figura 2 El proceso de internacionalización de empresas	42
Figura 3 Fases secuenciales del proceso de internacionalización gradual según el Modelo de Uppsala	43
Figura 4 Diagrama de flujo del ecosistema integrado de la cadena de frío en productos perecederos	46
Figura 5 Cadena de valor del comercio electrónico	48
Figura 6 Modalidades de transporte internacional	50
Figura 7 Estrategias digitales para la prospectiva internacional B2B	54
Figura 8 Variables del Marketing Internacional	58
Figura 9 Decisiones de Marketing Internacional	59
Figura 10 Clasificación de los Costos de la DFI	63
Figura 11 Incoterms y alcance de costos	65
Figura 12 Principales productos de exportación no petrolera	73
Figura 13 Principales destinos de exportación no petrolera	74
Figura 14 Matriz FODA	77
Figura 15 Cuadro de Ponderación de mercados	81
Figura 16 Buyer persona	88

Figura 17 <i>Plan de marketing para posicionamiento</i>	95
Figura 18 <i>Punto de equilibrio y margen de seguridad</i>	113
Figura 19 <i>Evaluación financiera escenario real</i>	120
Figura 20 <i>Evaluación financiera escenario optimista</i>	123
Figura 21 <i>Evaluación financiera escenario pesimista</i>	126

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

El sector agroexportador de Ecuador ha representado en la historia del país uno de los pilares fundamentales para captar divisas no procedentes del petróleo, el desarrollo de las zonas rurales y generar empleos. La industria florícola ecuatoriana disfruta de una sólida posición a nivel mundial debido a las ventajas que ofrecen la geografía y clima del país, produciéndose flores de calidad premium que poseen características únicas en lo que respecta a color, tamaño y durabilidad (Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador, 2025).

Particularmente, las rosas han ocupado el puesto de liderazgo en la matriz de exportación de este sector; no obstante, aspectos como la competencia global en crecimiento y los nichos de mercado saturados han obligado a las empresas del país a arriesgarse a diversificar las variedades botánicas que tienen un valor comercial alto, como el clavel *Dianthus Caryophyllus*.

De acuerdo con Forbes Ecuador (2026), a nivel internacional, los Estados Unidos se han mantenido como el destino principal de las exportaciones de flores del Ecuador, teniendo una concentración sostenida de más de la mitad de los embarques totales del sector. A pesar de ser un mercado maduro, demanda la diversificación continua de productos para el abastecimiento de canales de distribución B2B y el comercio minorista. Para empresas medianas como Ecuavel Floral Group S.A., que están en marcha y poseen experiencia operativa en la exportación de rosas hacia mercados de la región como Chile, el expandirse comercialmente hacia Norteamérica representa una oportunidad estratégica atractiva, pero con sus complejidades.

Para lograr esa transición las exigencias abarcan no solamente cumplir los estrictos estándares fitosanitarios y de logística, sino una planificación financiera de mucho rigor que minimice lo volátil de la macroeconomía y los ajustes recientes de las políticas arancelarias de Estados Unidos (Villanueva, 2026).

Desde el ángulo de la gestión corporativa moderna, la internacionalización de una empresa no puede hallar sus fundamentos en suposiciones empíricas. Los proyectos de inversión deben ser evaluados para determinar cuán factible es en realidad la expansión, haciendo un análisis integral de las variables de mercado, costos y rentabilidad. Aunado a lo anterior, el éxito comercial de la inserción en mercados internacionales amerita de estructuras de promoción y tácticas digitales que se adapten al nuevo entorno (Sapag Chain, 2011).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021) actualmente, el desarrollar ecosistemas digitales básicos que incluyan páginas web institucionales y canales interactivos en plataformas sociales digitales como Instagram y Tik Tok, ha permitido que los exportadores agrícolas establezcan canales para comunicarse de manera directa con distribuidores internacionales, reduciendo los costos generados por intermediación y fortaleciendo el posicionamiento de marca.

En tal sentido, este trabajo de investigación hace una evaluación de la viabilidad comercial y financiera para la diversificación y expansión de la empresa ecuatoriana Ecuavel Floral Group a través de la exportación de claveles hacia el mercado estadounidense para el periodo 2026. Mediante un diagnóstico integral del macroentorno y del microentorno, la estructuración de presupuestos de logística y exportación, y el cálculo de indicadores financieros se proveerá un modelo de predicción que facilitará la toma de decisiones financieras en la empresa, demostrando como una Pyme del Ecuador puede diversificarse y tener un crecimiento sostenible en los mercados internacionales.

1.1.1 Definición del proyecto

El comercio exterior es fundamental para que los países puedan desarrollarse en el ámbito económico y social, el sector florícola en Ecuador posee 4600 hectáreas de producción, por lo que se considera una industria con gran fortaleza que hace grandes contribuciones a la

balanza comercial en favor del ingreso de divisas. A pesar de las ventajas competitivas del sector florícola ecuatoriano, éste enfrenta desafíos tanto estructurales como temporales que limitan su capacidad para lograr un crecimiento sostenido (Granda Sanmartín et al., 2024).

Entre estos problemas destacan los elevados costos logísticos relacionados con el transporte internacional, particularmente por la fuerte dependencia del transporte aéreo; la volatilidad en los precios del combustible y los fletes; así como las estrictas normativas fitosanitarias impuestas por mercados estratégicos como el estadounidense. Dichas circunstancias conllevan un aumento en el riesgo operativo, reduciendo los márgenes de rentabilidad y debilitando la capacidad de las empresas ecuatorianas para competir frente a otros países exportadores (Benalcázar Ordoñez, 2025).

Además, se considera que el mercado estadounidense, es el principal destino de las exportaciones florícolas ecuatorianas; se caracteriza por una dinámica comercial altamente competitiva y vulnerable a múltiples factores. Entre los factores más relevantes destacan la alta estacionalidad de la demanda relacionada con celebraciones de gran impacto comercial como San Valentín y el Día de la Madre, además de los cambios en las preferencias y hábitos de consumo de los clientes y las variaciones macroeconómicas que afectan el consumo de bienes no esenciales. En este contexto, la competencia internacional, particularmente de Colombia, causa presión debido a su mayor capacidad productiva, eficiencia logística, y una presencia comercial ya consolidada, lo cual obliga a las empresas ecuatorianas a implementar estrategias basadas en diferenciación e incremento en la eficiencia (Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador, 2025).

Desde el punto de vista financiero, surge un problema crítico vinculado a la limitada utilización de herramientas técnicas orientadas a la evaluación adecuada de proyectos de inversión dentro del sector. Muchas iniciativas carecen de análisis comprensivos que incluyan variables determinantes como el costo promedio ponderado de capital (WACC), el riesgo país, la

volatilidad en el tipo de cambio y evaluaciones de sensibilidad ante posibles fluctuaciones en los precios, costos operativos y volúmenes exportados. Esta falencia metodológica afecta negativamente la capacidad para estimar con precisión los retornos esperados y la generación de valor económico, incrementando así el riesgo de adoptar decisiones financieras limitadas (Pinzón Pinzón & Abrigo Córdova, 2023).

Considerando a Andrade Oña y Chávez Chávez en su investigación: “Análisis del sector florícola del Ecuador: una visión prospectiva para el año 2050” (2022), en el sector florícola también está ganando relevancia la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social en las operaciones. Este cambio es impulsado no solo por regulaciones internacionales más estrictas, sino también por consumidores cada vez más exigentes y conscientes respecto al impacto ambiental y social de los bienes que adquieren. El incumplimiento de estos estándares puede amenazar el acceso a mercados estratégicos y comprometer la competitividad empresarial, constituyendo un nuevo desafío estratégico a considerar.

En este marco se determina que, es imprescindible diseñar e implementar un modelo de negocio capaz de combinar una operación eficiente con una gestión financiera sólida y el cumplimiento riguroso de normativas internacionales. En tal sentido, se plantea el caso de Ecuavel Floral Group S.A.S., una empresa cuya actividad principal se ha centrado en la exportación de rosas a Chile y ahora desea incursionar en la exportación de claveles (*Dianthus Caryophyllus*) hacia el mercado estadounidense. Para garantizar su viabilidad económica y financiera es necesario llevar a cabo una evaluación integral que incluya indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período estimado para recuperar la inversión y complementándose con análisis de escenarios.

De esta forma, el problema central consiste en determinar si implementar estrategias de internacionalización de un nuevo producto florícola en Ecuador, enfocadas específicamente en la

exportación de claveles al mercado estadounidense, puede alcanzar viabilidad financiera, generar un valor económico sostenible y mantenerse competitivo a largo plazo en un entorno caracterizado por una alta competencia internacional, volatilidad del mercado global, exigencias regulatorias cada vez más estrictas y barreras vinculadas a una limitada gestión estratégica financiera para el año 2026.

1.1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

El presente proyecto corresponde a una iniciativa de carácter empresarial y financiero, enmarcada dentro de la categoría de proyectos de inversión privada orientados al comercio exterior. Su naturaleza es fundamentalmente evaluativa y aplicada, en tanto que su propósito central es determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación de estrategias de posicionamiento y comercialización de claveles de una empresa exportadora de flores en Ecuador, con destino al mercado de los Estados Unidos.

Desde una perspectiva metodológica, el proyecto tiene un enfoque cuantitativo y con tipo de investigación descriptiva, ya que se sustenta en la recopilación, procesamiento y análisis de datos financieros, comerciales y de mercado para la construcción de proyecciones, flujos de caja y escenarios de evaluación. Se emplea un conjunto de herramientas técnicas de evaluación financiera reconocidas en la literatura especializada, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Retorno sobre los Activos (ROA).

Adicionalmente, el proyecto incorpora un análisis de sensibilidad y escenarios que permite evaluar el comportamiento de los indicadores financieros ante variaciones en variables críticas como el precio de venta, los costos logísticos y los volúmenes exportados. Esto le confiere al estudio un componente prospectivo y estratégico, indispensable para la toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre.

En cuanto a su alcance, el proyecto es de naturaleza integral ya que no se limita al análisis financiero, sino que incorpora estudios de entorno competitivo, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), análisis PESTEL, y una revisión del marco regulatorio internacional aplicable a las exportaciones florícolas. Esta integración de dimensiones permite construir un diagnóstico completo que sirva de base para una decisión de inversión fundamentada. En síntesis, el proyecto le ofrece a la empresa Ecuavel Floral Group S.A. una propuesta de posicionamiento, comercialización y exportación de claveles; con enfoque en la generación de valor económico y sostenibilidad operativa a largo plazo en el sector florícola ecuatoriano.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de posicionamiento y comercialización internacional para la exportación de claveles al mercado de Estados Unidos por parte de Ecuavel Floral Group S.A., mediante un análisis integral de marketing y financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

1.1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno de mercado y la competencia en Estados Unidos para identificar oportunidades de posicionamiento y comercialización del clavel ecuatoriano.
2. Diseñar estrategias de marketing digital y comercialización internacional orientadas a fortalecer la presencia de Ecuavel Floral Group S.A. en el mercado estadounidense.
3. Elaborar las proyecciones financieras a cinco años mediante la estructuración de los estados financieros proyectados y la determinación de los costos de producción,

operación y exportación.

4. Evaluar la viabilidad financiera y el riesgo del proyecto mediante el cálculo de indicadores financieros, VAN, TIR, PRI, WACC, punto de equilibrio, indicadores financieros y análisis de sensibilidad por escenarios.

1.1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación

La justificación metodológica del presente proyecto se fundamenta en la necesidad de determinar si para la empresa Ecuavel Floral Group el aplicar estrategias de posicionamiento y comercialización para un nuevo producto es rentable, sostenible y capaz de generar valor para los inversionistas. En un entorno caracterizado por altos costos logísticos, exigencias internacionales, fluctuaciones de demanda y competencia global, no basta con identificar una oportunidad comercial; es indispensable evaluar técnicamente si el proyecto puede sostenerse en el tiempo y producir retornos adecuados sobre la inversión realizada.

Por esta razón, se apoya en herramientas de evaluación financiera que permiten medir la viabilidad del negocio bajo distintos escenarios. Indicadores como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el período de recuperación de la inversión y el análisis de sensibilidad son esenciales para conocer si los flujos de caja proyectados justifican el capital invertido. Asimismo, se han utilizado proyecciones de producción y exportación, análisis de costos logísticos internacionales, precios de mercado en Estados Unidos y los indicadores financieros (VPN, TIR, PRI) estas herramientas ayudan a estimar el impacto en los precios de venta, costos de exportación, volúmenes comercializados y tasas de descuento. Esto es especialmente importante en una empresa orientada al comercio exterior, donde los riesgos del mercado pueden afectar significativamente la rentabilidad esperada.

De esta forma, el proyecto se justifica financieramente porque proporciona una base técnica para la toma de decisiones, permitiendo identificar si la inversión es viable o si presenta

riesgos que comprometan su continuidad. En consecuencia, el proyecto no se limita a describir una oportunidad de negocio, sino que analiza su factibilidad real desde una perspectiva económica y financiera, lo cual resulta indispensable para cualquier iniciativa empresarial seria y sostenible.

Desde el punto de vista académico, este proyecto se justifica porque contribuye al desarrollo del conocimiento en áreas fundamentales como la dirección financiera, la formulación, evaluación de proyectos y el comercio exterior. El estudio de un caso aplicado como Ecuavel Floral Group S.A. permite integrar conceptos teóricos con una realidad empresarial concreta, lo que enriquece el proceso de aprendizaje y fortalece la capacidad de análisis crítico.

Además, este trabajo sirve como referencia para futuros programas relacionados con el sector florícola, las exportaciones agroindustriales y la evaluación de proyectos de inversión. Su desarrollo implica el uso de metodologías de análisis financiero, interpretación de indicadores económicos y elaboración de proyecciones, lo cual aporta al campo académico una visión práctica y aplicada sobre la manera en que se estructuran y evalúan los negocios internacionales. En este sentido, la investigación no solo tiene valor para la universidad, sino también para estudiantes, docentes y profesionales interesados en profundizar en modelos de negocio orientados al mercado externo.

Por otro lado, el estudio fortalece las competencias investigativas y analíticas; ya que exige revisar información especializada, interpretar variables del entorno y construir conclusiones sustentadas en evidencia. Esto convierte al proyecto en un aporte académico importante, al combinar rigor metodológico con aplicabilidad real. Por ello, su elaboración se justifica como una contribución al conocimiento científico y al desarrollo de capacidades profesionales en el ámbito financiero y comercial.

La justificación social del proyecto radica en que su implementación puede generar impactos positivos en el entorno productivo y laboral donde se desarrolla la actividad florícola. La

ampliación de la línea de productos de exportación de una empresa del sector floral no solo beneficia a los inversionistas, sino que también puede impulsar la generación de empleo directo e indirecto en actividades relacionadas con el cultivo, la cosecha, la selección, el empaque, el transporte y la comercialización. Esto resulta especialmente relevante en zonas rurales o productoras, donde este tipo de emprendimientos representa una fuente importante de trabajo e ingresos para muchas familias.

El crecimiento de una empresa de este tipo contribuye al fortalecimiento de la economía local, al dinamizar la demanda de bienes y servicios complementarios y promover la participación de pequeños productores, trabajadores y proveedores dentro de la cadena de valor. De esta manera, el proyecto puede tener un efecto multiplicador que trasciende el ámbito empresarial y se proyecta hacia el bienestar de la comunidad. También, favorece la incorporación de prácticas productivas más organizadas, la capacitación del personal y el desarrollo de capacidades técnicas en el sector.

En un contexto donde el empleo formal y la estabilidad económica son necesidades prioritarias, empresas como Ecuavel Floral Group S.A.S. pueden representar una oportunidad para mejorar la calidad de vida de las personas vinculadas al sector. Por tanto, este proyecto tiene relevancia social, ya que examina una propuesta que no solo busca rentabilidad económica, sino también contribuir al desarrollo productivo, a la generación de oportunidades laborales y al fortalecimiento del tejido social en las zonas vinculadas a la floricultura.

1.2 Perfil de la organización

1.2.1 Nombre de la empresa

Ecuavel Floral Group S.A.

1.2.2 Misión, visión y valores

Ecuavel Floral Group entiende que el éxito empresarial debe estar alineado con el desarrollo sostenible, por lo que cada decisión estratégica se toma considerando su impacto económico, social y ambiental. Su misión es actuar como el puente estratégico entre la excelencia de los cultivos florícolas ecuatorianos y las exigencias del mercado internacional, garantizando eficiencia logística, frescura y transparencia en cada transacción.

Su visión es consolidarse como la red de comercialización florícola más confiable del país, reconocida por su capacidad de integrar a pequeños y medianos productores en una cadena de valor competitiva a escala global.

Valores corporativos

- Calidad: Garantizar claveles frescos, resistentes y de estándares internacionales.
- Responsabilidad social: Promover el bienestar de sus trabajadores y comunidades cercanas.
- Sostenibilidad: Implementar prácticas agrícolas responsables que protegen el medio ambiente.
- Transparencia: Actuar con ética, honestidad y claridad en todas nuestras operaciones.
- Compromiso: Cumplir con sus clientes, proveedores y accionistas de manera eficiente.
- Innovación: Incorporar tecnología y mejores prácticas en la conservación, almacenamiento y exportación floral.

1.2.3 Actividades, marcas, productos y servicios

- Trading (intermediación), consolidación de carga aérea, gestión de calidad (QC) y logística internacional.
- Compra de flores a productores ecuatorianos

- Clasificación y empaque.
- Comercialización internacional.

Productos:

Sus productos florales son versátiles, a diferencia de una finca productora tradicional, la empresa no está atada a un único tipo de producto, lo que permite adaptar el catálogo a las tendencias del mercado en tiempo real. Por lo tanto, el portafolio es multivariado (rosas premium, flores de verano, exóticas) provenientes de una red curada de productores asociados. La empresa desea incursionar en la exportación de claveles frescos en distintas variedades, en especial *Dianthus caryophyllus*.

Servicios:

- Sourcing estratégico.
- Inspección técnica fitosanitaria en origen.
- Gestión de fletes.
- Documentación aduanera.
- Consultoría de mercados para mayoristas.
- Atención personalizada a clientes.

Marca:

La marca es Ecuavel. La empresa utiliza su larga trayectoria en el sector para negociar condiciones preferenciales con productores, quienes ven en ella un aliado confiable para acceder a mercados internacionales que no podrían alcanzar por su cuenta.

Figura 1

Logo de la marca



Nota. Tomado de Ecuavel Floral Group, 2020.

1.2.4. Ubicación de la sede

La sede administrativa está ubicada en Ecuador, provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, allí es el centro de mando estratégico para las gestiones administrativas, aduaneras y financieras. Las operaciones se desarrollan en centros de acopio cercanos a zonas florícolas de la provincia de Cotopaxi en el cantón Pujilí. También, en puntos de consolidación y control de calidad (QC) ubicados de manera estratégica en el eje logístico del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Tababela).

1.2.5 Propiedad y forma jurídica

Está constituida como Sociedad Anónima (S.A.) de capital privado, estructurada como una empresa de servicios de comercio exterior.

1.2.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

El mercado actual es Chile con la exportación de rosas, operando bajo programas de suministro continuo. Se pretende ingresar al mercado de Estados Unidos con la exportación de claveles, específicamente, mayoristas, distribuidores y floristerías.

1.2.7 Tamaño de la organización

Es una empresa mediana con estructura administrativa ágil, enfocada en la gestión de redes de proveedores (modelo Asset-Light). Se proyecta como comercializadora, con crecimiento progresivo según la demanda internacional.

1.2.8 Información sobre empleados y otros trabajadores

- Administrativo
- Finanzas
- Comercio exterior
- Ventas

1.2.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

- Gestión financiera (VAN, TIR, PRI, ROE, ROA).
- Selección de proveedores (productores): evaluación técnica periódica de fincas para asegurar estándares de calidad y fitosanitarios.
- Negociación de precios.
- Control de calidad (QC) independiente: inspección estricta antes del embarque final al aeropuerto.
- Logística de exportación: recepción y pesaje estratégico de carga multivariedad para optimizar el uso de fletes aéreos.
- Comercialización internacional.

1.2.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

- **Trayectoria:** Más de 30 años de conocimiento profundo del mercado florícola ecuatoriano.

- **Alcance:** Capacidad de consolidación logística a gran escala para múltiples productores.
- **Eficiencia:** Gestión de merma controlada (<2%) mediante procesos rigurosos de inspección en origen.
- **Cumplimiento:** Alta tasa de cumplimiento en programas de entrega estacionales (San Valentín, Día de la Madre).

1.2.11 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Ecuavel Floral Group S.A. se fundamenta en la intermediación comercial internacional (trading/exportación), orientado a conectar la oferta de flores ecuatorianas con la demanda del mercado en Chile, generando valor a través de la eficiencia operativa, logística y financiera. Ecuavel Floral Group se enfoca en aprovechar la calidad de las flores de Ecuador sin asumir riesgos productivos.

Estructura del modelo

1. Abastecimiento (compra a productores locales): La empresa establece alianzas estratégicas con productores florícolas ecuatorianos, garantizando el suministro constante de claveles de alta calidad a precios competitivos, sin asumir los riesgos propios de la producción agrícola.
2. Gestión de valor (Clasificación y control de calidad): Se realiza la selección, clasificación y acondicionamiento del producto, asegurando que cumpla con los estándares internacionales exigidos por el mercado estadounidense.
3. Comercialización internacional: Ecuavel actúa como intermediario comercial, identificando clientes en Estados Unidos (mayoristas, distribuidores y floristerías) y gestionando relaciones comerciales que permitan continuidad en la demanda.

4. Logística y exportación: La empresa coordina el proceso de exportación, incluyendo empaque, transporte, cadena de frío y cumplimiento de normativas internacionales, optimizando tiempos y costos.

Fuente de ingresos

El ingreso principal de la empresa proviene del margen comercial, es decir, la diferencia entre el precio de compra a productores y el precio de venta en el mercado internacional. Adicionalmente, se pueden generar ingresos por servicios logísticos integrados y acuerdos comerciales a largo plazo.

Estrategia de costos

El modelo busca mantener costos controlados mediante la negociación eficiente con proveedores, la optimización de la cadena logística y la reducción de intermediarios innecesarios. Lo antes expuesto, genera una propuesta de valor que radica en ofrecer flores ecuatorianas de alta calidad con entregas oportunas y cumplimiento. Además, con precios competitivos, gestión eficiente de exportación y reducción de riesgos para clientes internacionales.

Ventajas del modelo

- No requiere inversión en producción agrícola
- Alta escalabilidad
- Flexibilidad operativa
- Enfoque en mercados internacionales de alta demanda

Sostenibilidad del modelo

El modelo permite generar flujo de caja constante y rentabilidad, respaldado por indicadores financieros positivos (VAN, TIR, ROE, ROA), lo que asegura su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

1.2.12 Grupos de interés internos y externos

A nivel interno cuenta con socios, personal de administración y empleados. Ecuavel Floral Group reconoce la importancia de mantener una relación transparente, fluida y confiable con sus accionistas e inversores, garantizando el acceso oportuno a información relevante sobre el desempeño de la empresa. Para lograrlo implementa las siguientes medidas de transparencia e información:

- Elaboración de informes financieros trimestrales y anuales, detallando resultados operativos, exportaciones y rentabilidad.
- Presentación de resultados a accionistas, mediante reuniones presenciales y virtuales.
- Emisión de notas de prensa sobre logros, expansión de mercados y certificaciones obtenidas.
- Creación y mantenimiento de una página web institucional, donde se publica información financiera, organizacional y de sostenibilidad.
- Implementación de un sistema de reportes integrados, que combina información financiera y no financiera (ESG: ambiental, social y gobernanza).
- La empresa mantiene canales directos de comunicación con sus inversores mediante correo corporativo, reuniones programadas y reportes digitales. Esto permite responder de manera oportuna a consultas y fortalecer la confianza en la gestión empresarial.

- Gobernanza y control interno: auditorías financieras internas y externas periódicas, comité de supervisión para control de riesgos financieros, políticas claras de inversión y reinversión de utilidades. Ecuavel Floral Group considera que la transparencia no solo fortalece la confianza de los inversores, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

A nivel externo:

- Productores de claveles.
- Clientes internacionales.
- Operadores logísticos.
- Entidades financieras.
- Estado.

Ecuavel Floral Group mantiene un enfoque riguroso en la gestión de calidad y en la construcción de relaciones sólidas con *stakeholders* (clientes y proveedores). Ha establecido un sistema de gestión de calidad basado en certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en sus socios estratégicos (proveedores). Mantiene el control de calidad en todas las etapas: corte, empaque y exportación; realizando inspecciones constantes para garantizar estándares internacionales.

La atención al cliente se canaliza mediante un departamento especializado en atención a clientes internacionales, el cual hace seguimiento de pedidos y logística de exportación. De esta forma, gestiona con eficiencia reclamos y retroalimentación. La gestión de proveedores se desarrolla de acuerdo con los siguientes criterios:

- Selección basada en criterios de calidad, cumplimiento y sostenibilidad.
- Evaluación periódica de desempeño de proveedores.

- Priorización de proveedores locales para fomentar la economía regional.
- Homologación de proveedores según estándares internacionales.

1.2.13 Otros datos de interés

La empresa promueve una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión, el desarrollo profesional y la seguridad laboral. Promueve un ambiente laboral que contempla programas de bienestar para los trabajadores del sector agrícola, actividades de integración y fortalecimiento del sentido de pertenencia y reconocimiento al desempeño y productividad. Además, propicia una comunicación abierta entre empleados y directivos.

Ecuavel Floral Group, cuenta con un Código Ético corporativo, el cual establece normas de conducta basadas en la integridad, honestidad, respeto y responsabilidad en todas las operaciones. Asimismo, tiene una política de prevención de corrupción y soborno en la que ha establecido cero tolerancias a la corrupción mediante las siguientes estrategias:

- Controles internos estrictos en procesos de compras y exportación.
- Canales de denuncia confidenciales.
- Capacitación periódica en ética empresarial.

Ecuavel Floral Group integra la sostenibilidad como eje fundamental de su estrategia empresarial, buscando un impacto social positivo mediante la generación de empleo digno en zonas rurales del Ecuador. Apoya a comunidades cercanas mediante programas sociales y brinda capacitaciones a pequeños productores florícolas.

En materia de impacto ambiental promueve el uso eficiente del agua mediante sistemas de riego tecnificado, la reducción del uso de agroquímicos mediante técnicas sostenibles, el manejo responsable de residuos agrícolas y la aplicación de programas de reducción de huella de carbono en exportación.

En el área de innovación, la empresa ha implementado tecnologías de almacenamiento y conservación de flores, así como también mejora en procesos de postcosecha para prolongar la vida del clavel. También, en diversidad e inclusión fomenta la igualdad de oportunidades laborales sin discriminación, permitiendo la inclusión de mujeres en puestos operativos y administrativos. Con ello afianza la igualdad de género aplicando políticas de remuneración equitativa y la promoción del liderazgo femenino en la organización.

En formación y desarrollo profesional la empresa se ha planteado programas de capacitación en cultivo de claveles, manejo postcosecha y exportación. También, formación continua en seguridad laboral y buenas prácticas agrícolas y planes de reciclaje de conocimientos para actualización técnica. Ecuavel Floral Group impulsa el crecimiento interno mediante planes de carrera que permiten a los colaboradores ascender dentro de la organización según su desempeño y experiencia.

Tabla 1
Otros datos de interés

Dimensión	Objetivos Estratégicos	Acciones Clave
Impacto Social	Desarrollo de la comunidad local.	Generación de empleo rural digno y capacitación a pequeños productores.
Impacto Ambiental	Protección de recursos naturales.	Incentivo a los productores de riego tecnificado para optimizar el agua y reducción de agroquímicos.

Innovación	Eficiencia operativa y calidad.	Mejora en procesos de postcosecha y tecnologías de almacenamiento.
Equidad e Inclusión	Justicia laboral y diversidad.	Liderazgo femenino, remuneración equitativa e inclusión sin discriminación.

Nota. Elaboración propia

En el área de prevención de riesgos laborales la empresa cuenta con un responsable de Prevención de Riesgos Laborales, encargado de implementar protocolos de seguridad en campo y áreas de empaque. También, supervisa el uso adecuado de equipos de protección y reduce riesgos asociados al uso de agroquímicos y maquinaria.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

1 Comercio internacional

La internacionalización es el proceso a través del cual las empresas diseñan estrategias para ingresar de manera eficiente a los mercados globales, aprovechando las ventajas competitivas y las dimensiones del trabajo internacional (Becerra-Pérez & Sánchez-Meléndez, 2021). De hecho, según investigaciones el avance de la globalización económica ha consolidado la internacionalización como un eje táctico indispensable para potenciar el crecimiento financiero, transferencia tecnológica y la competitividad en el tejido empresarial actual (Vela et al., 2026).

Por otro lado, este fenómeno no solo propicia la apertura de mercados locales a la competencia global, más bien, impulsa al establecimiento de bloques comerciales, marcos jurídicos estables y la liberación del flujo de capitales e inversiones directas. De acuerdo con Ricart et al., (2004) y Ortiz (2025), esta dinámica global transforma profundamente la operatividad de las organizaciones.

Desde una perspectiva analítica, Cervantes et al., (2023) define la internacionalización como un fenómeno complejo y multidimensional que demanda a las firmas la adopción de tecnologías de información avanzadas y la asimilación de procesos de desregulación sectorial para subsistir en entornos dinámicos. A nivel metodológico y estratégico, la literatura científica expone diversos enfoques de dinámicas para abordar este proceso:

- **Modelos teóricos y el enfoque de Uppsala:** frente a las limitaciones de las teorías estáticas y los supuestos de racionalidad económica perfecta, surgen alternativas evolutivas. Como señala Pierre (2021), el Modelo de Uppsala se propone como una opción teórica robusta al presuponer que las decisiones de expansión al extranjero se ejecutan de forma gradual. Por ello, este mecanismo mitiga los riesgos por medio de la

asimilación paulatina de conocimientos y experiencias prácticas conseguidas directamente en los mercados de destino.

- **Estrategia y Vías de Entrada:** la inmersión en escenarios internacionales exige acciones corporativas sistemáticas. Lazcano & Trillo (2024) destacan que el despliegue internacional efectivo abarca desde la estructuración de alianzas estratégicas interorganizacionales hasta la adopción de franquicias internacionales, sirviendo como canales para operar eficientemente en geografías ajenas a la de origen. Según Albertoni y Horta (2021) sostienen que, ante la interconexión de los mercados, las empresas deben diseñar tácticas de penetración específicas que les permitan capitalizar oportunidades globales sincronizando sus habilidades organizativas internas con una versión de largo plazo.

Frente a la heterogeneidad de situaciones que enfrentan las organizaciones, la literatura especializada demuestra que no existe una vía única o lineal para iniciar la actividad internacional; por el contrario, las firmas disponen de una matriz de operaciones estratégicas que varían en función de tres factores interdependientes: el nivel de control organizacional que se desea retener, volumen de recursos financieros y humanos comprometidos, y el grado del riesgo operativo que la empresa esté dispuesta a asumir en el extranjero (Araya, 2009). Esta relación de compensación (*trade-off*) determina el tránsito por diferentes etapas de penetración de mercado como lo muestra la figura 2.

Figura 2

El proceso de internacionalización de empresas



Nota. Adaptado de Araya (2009).

Como se presenta en la figura 1 el modelo de Araya (2009) presenta esquemas como la exportación indirecta o directa donde exigen un menor compromiso de capital y minimizar el riesgo, aunque limitan el control del canal; en contraste, el establecimiento de filiales comerciales o productivas maximiza el control estratégico a cambio de una alta exposición al riesgo y una menor flexibilidad operativa.

1.1 Modelos de negocio

Para explicar cómo las empresas transitan a lo largo del camino de la internacionalización, resulta con especial relevancia el Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, desarrollando desde un enfoque microeconómico por los exponentes de la Escuela de Uppsala (Wach, 2021). Esta corriente teórica postula que la internacionalización es un proceso fundamentado en el compromiso gradual con los mercados externos. Bajo esta

premisa, las firmas suelen iniciar su expansión cuando su tamaño es aún reducido, orientando sus esfuerzos iniciales hacia mercados que se encuentran “psicológicamente” más cercanos debido a similitudes culturales, lingüísticos o comerciales (Bution, 2026). Metodológicamente, este enfoque gradualista se sistematiza en cinco fases secuenciales de aproximación internacional como aparecen al figura 3.

Figura 3

Fases secuenciales del proceso de internacionalización gradual según el Modelo de Uppsala



Nota. Adaptado de Bution (2026) y Wach (2021).

La estructura secuencial de la figura 3 ilustra la transición evolutiva que experimenta una organización de manera interna y externa al ejecutar una estrategia de penetración transfronteriza. Desde la perspectiva analítica del Modelo de Uppsala Bution (2026) y Wach

(2021), el proceso se concibe como un aprendizaje acumulativo donde el eje horizontal representa el avance del tiempo y la experiencia comercial acumulada.

En este caso, en las fases iniciales 1 y 2 la empresa estabiliza sus operaciones internas y realiza contactos exteriores esporádicos de carácter reactivo. Al avanzar a la fase intermedia 3, la comercialización se formaliza delegando el proceso a intermediarios independientes, reduciendo significativamente la exposición al riesgo en destinos desconocidos. Para concluir, las fases 4 y 5 representan un cambio drástico en la gobernanza; la firma asume el control directo por medio de filiales de venta e internaliza por completo su cadena de valor al establecer filiales productivas en el extranjero, incrementando el control a cambio de una fuerte inversión de capital.

A pesar de los desafíos estratégicos evidentes tales como el acceso a recursos clave, la captación de talento y la mejora en el posicionamiento de marca global; el proceso no está exento a barreras críticas (Cervantes et al., 2025). Estudios desarrollados por Baena-Rojas et al. (2021) demuestran que los costos logísticos, cargas impositivas en destino, tiempos de entrega y los marcos regulatorios fitosanitarios o arancelarios son variables determinantes al seleccionar el mercado objetivo. A esto se suman obstáculos cualitativos descritos por Bution (2026) como la asimetría de información sobre los consumidores extranjeros, brechas culturales, desconfianza institucional y la carencia de planes de comunicación internacional eficientes.

Estos desafíos son particularmente agudos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales suelen enfrentar restricciones de escala y limitaciones operativas (Escobar & Méndez, 2024). La investigación contemporánea reconoce la naturaleza interdisciplinaria de este fenómeno. Al respecto, afirma Veerasamy & Hofmeyr (2024) la importancia de los aspectos de movilidad y el intercambio intercultural como catalizadores de éxito comercial. Mientras tanto, Guerra-Barón (2023) subraya cómo los discursos y las narrativas institucionales en acuerdos de

integración regional, como Alianza del Pacífico, moldean las estructuras y oportunidades de cooperación real para las empresas que buscan internacionalizarse.

2 Logística de exportación perecedera: Cadena de frío y distribución internacional

En el comercio internacional de productos florícolas, la logística de exportación no se limita al simple traslado físico de mercancías entre dos fronteras, más bien, constituye una extensión crítica del proceso productivo (Apolinario et al., 2025). Por otro lado, argumenta Granada y Cañete (2021) en el marco de la gestión de la cadena de suministro global (*Supply Chain Management*), la logística de productos perecederos requiere un diseño operativo ininterrumpido bajo condiciones ambientales controladas, denominado técnicamente “Gestión de Cadena de Frío”.

2.1 Cadena de frío

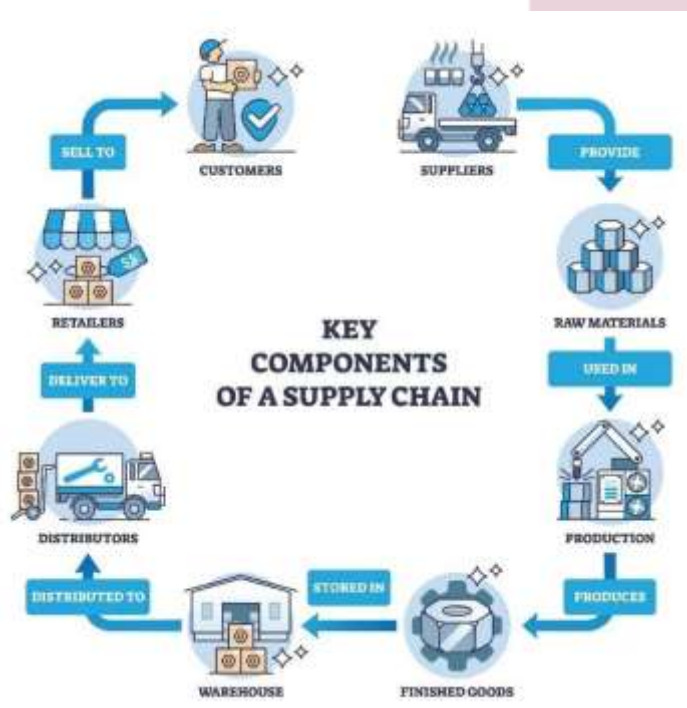
De acuerdo con Mayorga-Abril et al. (2021) este sistema comprende la planificación, ejecución y control del almacenamiento, manipulación y transporte térmicamente regulado desde la postcosecha hasta el destino final. En la industria floral, mantener la inercia térmica es un factor crítico de calidad; cualquier “ruptura” en la cadena activa la degradación metabólica, aumenta el riesgo de patógenos como la *Botrytis* y minimiza el tiempo de vida en florero, destruyendo el valor comercial de la carga. Así como lo indican estudios de optimización sectorial, en productos agrícolas frescos es obligatorio balancear las funciones económicas del flete con el resguardo ambiental del producto para evitar pérdidas postcosecha (Valenzuela et al., 2024).

Por lo tanto, el núcleo operativo de la logística perecedera es la cadena de frío, Cuadrado et al. (2026) lo definen desde un enfoque sistémico como una red de suministro de temperatura controlada, constituida por infraestructura, tecnologías y procesos estandarizados que interactúan de forma ininterrumpida para preservar las características cualitativas y organolépticas de un producto desde su recolección hasta el consumidor final. A continuación,

se presenta la figura 4 donde se expone las fases críticas e indicadores en el sistema logístico integrado de frío.

Figura 4

Diagrama de flujo del ecosistema integrado de la cadena de frío en productos perecederos



Nota. Adaptado de Cuadrado et al. (2026).

La figura 4 representa un diagrama causal basado en la Teoría de Sistemas aplicada a la logística, el cual demuestra que la cadena de frío es un ecosistema cerrado de retroalimentación y no una sucesión de fases aisladas. Donde, el bucle operativo izquierdo, se observa que el establecimiento de indicadores de rendimiento rigurosos dictamina las exigencias del

almacenamiento técnico, el cual requiere una fase estandarizada de preenfriamiento que, para mitigar el error humano, es optimizada por medio de la automatización, alimentando cíclicamente los indicadores del sistema. En el bucle financiero derecho, la introducción de un transporte automatizado reduce las presiones físicas sobre el almacenamiento y estabiliza la calidad, lo que eleva los rendimientos operativos y disminuye directamente los costos totales de la distribución internacional (Zúñiga & Guerrero, 2016).

2.2 Distribución internacional

Los canales de distribución constituyen el eje táctico que viabiliza el traslado de los bienes desde el productor hasta el comprador final. En el contexto del comercio internacional de bienes perecederos, la evolución tecnológica y la sofisticación de los mercados han fragmentado estas vías en dos macro categorías: canales online y canales offline (Moreno-Zuñiga et al., 2023).

Para el sector floricultor, las decisiones asociadas al diseño del canal de marketing representa una de las determinaciones más sensibles para la alta gerencia, dado que los márgenes de intermediación y los costos de colocación de logística en destino suelen oscilar entre el 30% y el 50% del precio final de venta público, superando drásticamente a otros componentes de la mezcla comercial como la publicidad tradicional. Por ende, la estructuración de la cadena de valor y el tipo de canal no solo tienden al mercado existente, más bien determinan la capacidad de la empresa para generar pedidos financieros rentables y sostenibles a largo plazo (Mesa-Murillo et al., 2023).

2.2.1 Cadena de valor del comercio electrónico

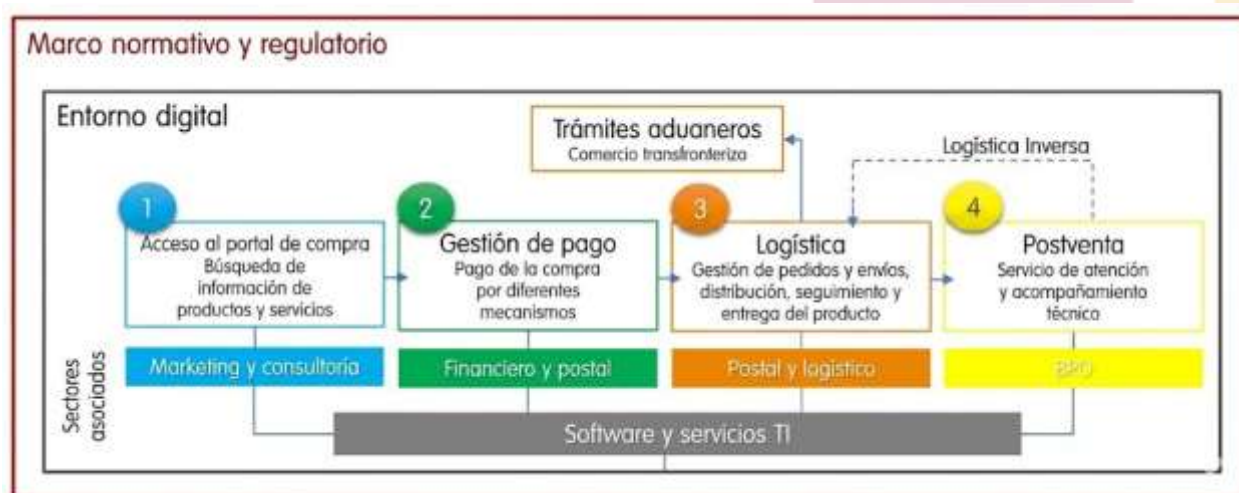
La cadena de valor del comercio electrónico en modelos B2B transfronterizos se ha visto influenciada por el auge de la era digital y las disrupciones globales postpandemia. Estos dos factores transformaron la interacción comercial transfronteriza, acelerando la migración hacia esquemas de transaccionalidad electrónica. En el ámbito del comercio exterior de flores, el

formato predominante se rige bajo la estructura *Business-to-Business (B2B)*, donde las fincas productoras *e-commerce* estructuran redes de negocio directas con intermediarios mayoristas, detallistas o grandes superficies en el mercado de destino, prescindiendo tradicionalmente del contacto directo en el consumidor final.

De acuerdo con las investigaciones institucionales del comercio electrónico, la cadena de valor digital se articula como un proceso dinámico y centrado en la experiencia del usuario, el cual abarca desde el acceso inicial a la información de productos y servicios de distintos elementos, en la figura 5 se describen tales elementos (Moreno-Zuñiga et al., 2023).

Figura 5

Cadena de valor del comercio electrónico



Nota. Adaptado de Moreno-Zuñiga et al. (2023)

De acuerdo con los marcos regulatorios del comercio digital presentados en la figura 5, la cadena de valor del *e-commerce* transfronterizo se articula por medio de un flujo sistemático e interdependiente que abarca cuatro eslabones principales:

1. **Acceso al portal y búsqueda:** el proceso inicia cuando el cliente corporativo (mayorista o comprador internacional) accede a las plataformas digitales de la empresa para consultar de manera directa el portafolio de variedades, especificaciones técnicas, disponibilidad estacional y beneficios del clavel (Knuth et al., 2025).
2. **Gestión de pago:** implementación de mecanismos de transaccionalidad electrónica seguros y diversificados que optimizan la inmediatez financiera. A diferencia de las políticas tradicionales que extienden los créditos a 15 o 30 días, la digitalización B2B viabiliza esquemas de pago contra entrega u órdenes anticipadas, saneando la cartera y garantizando liquidez inmediata para la operación agroexportadora (Sethupathy, 2025).
3. **Logística internacional y trámites aduaneros:** involucra la administración física del pedido, seguimiento del despacho y la coordinación de los flujos de transporte y aduanas requeridos para cruzar las fronteras bajo términos de negociación específicos (Rodríguez & Reyes, 2020).

Este eslabón representa uno de los desafíos financieros y operativos más complejos de la operación, dado que el transporte internacional constituye uno de los rubros de costo más significativos dentro de la estructura del comercio exterior. El proceso logístico transfronterizo demanda una planificación rigurosa para asegurar el flujo de las mercancías en la máxima eficiencia, minimizando retrasos y optimizando los costos operativos asociados (Marulanda et al., 2026).

Para una empresa agroexportadora, la administración física del pedido y la coordinación de los flujos logísticos se vinculan directamente en la selección del modelo de transporte idóneo, donde destacan dos alternativas principales para el mercado norteamericano, ver figura 6.

Figura 6*Modalidades de transporte internacional*

Nota. Adaptado de Rodríguez y Reyes (2020).

El transporte marítimo se consolida como la modalidad predominante en el comercio global debido a su elevada capacidad de carga, versatilidad para adaptarse a distintos tipos de productos y un nivel de tarifas altamente competitivo. A pesar de ser un esquema de tráfico más lento que requiere la infraestructura portuaria robusta y medios complementarios para las operaciones de recogida y entrega de destino (última milla), ofrece ventajas sustanciales en costos y estabilidad para la carga refrigerada.

Por su parte el transporte aéreo representa la alternativa logística de mayor velocidad, agilidad y cobertura geográfica global. Sin embargo, su implementación de manera masiva se

encuentra fuertemente restringida por sus elevados costos operativos y por estrictas limitaciones regulatorias en términos de pesos, dimensiones volumétricas y protocolos de seguridad aeroportuaria (Rodríguez & Reyes, 2020).

Además, la integración de estas fases logísticas que abarcan cronológicamente desde el aprovisionamiento de insumos y la gestión de producción hasta la distribución comercial final se encuentra regulada en el ámbito internacional bajo los flujos jurídicos e informáticos que determinan las reglas Incoterms (Rodríguez & Reyes, 2020). Estos términos de negociación específicos dictan la distribución exacta de las obligaciones, riesgos de la carga y los costos de aduana e importación entre la empresa ecuatoriana y el comprador estadounidense, garantizando que el cruce de fronteras se ejecute de manera eficiente y legalmente sólida para mitigar el riesgo financiero del proyecto.

En la postventa y logística inversa, el servicio especializado de atención al cliente y acompañamiento técnico gestiona la conformidad del producto en destino, evaluando la frescura, mermas y la calidad percibida del comprador.

3 Marketing digital y Posicionamiento de Marca

Desde la perspectiva social, Kotler y Keller (2012) definen al marketing como un proceso profundo en que se intercambia valor, es un proceso social y administrativo a través del cual las personas y grupos pueden obtener lo que necesitan o desean mediante la generación, el ofrecimiento y el intercambio de productos de valor con sus semejantes. Por tanto no es solamente una actividad de índole corporativa, sino un mecanismo social que aumenta el nivel de vida al hacer una conexión entre lo que necesita la población y soluciones tangibles.

Desde el punto de la gestión o dirección de empresas, el marketing se centra en la rentabilidad y la estrategia, entendiéndose como el arte y la ciencia para seleccionar mercados meta (*targets*), la obtención, el mantenimiento y el aumento de clientes a través de la generar, entregar y comunicar un valor superior para la clientela. En este caso, se enfoca en ser una

disciplina de análisis y operatividad. Hace selección de segmentos adecuados y construye propuestas de valor tan robustas que logra desplazar a la competencia. De modo que, para Kotler el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable” y ocurre, inclusive, antes de la existencia del producto, a través de la investigación de mercado, continúa después de la venta mediante la fidelización y la creación de relaciones a largo plazo (Kotler & Keller, 2012).

En cuanto al posicionamiento de marca, Ries y Trout (2001) pioneros del concepto, lo describen como aquello que se le hace a la mente de las personas, es decir, es cómo ubica el producto o servicio en la mente de aquellos que son considerados clientes potenciales. El mercado tiene una saturación de informaciones y mensajes de publicidad, por tanto, el posicionamiento encuentra esos espacios vacíos o ventanas en la mente del consumidor que los competidores no han encontrado ni reclamado. Por lo general, se simplifica el mensaje para la fijación de un concepto que sea único y diferenciado. Los elementos clave del posicionamiento estratégico son tres pilares de análisis:

- **Puntos de paridad (POPs):** son los atributos o beneficios que la marca tiene en común con sus competidores y que son imprescindibles para poder entrar en el juego en esa categoría de mercado, por ejemplo, en el sector florícola el contar con las certificaciones fitosanitarias requeridas por el país de destino (Estados Unidos).
- **Puntos de diferenciación (PODs):** son las asociaciones fuertes, que favorecen y son exclusivas de la marca, siendo identificadas por los consumidores y que la competencia no puede imitar con facilidad, por ejemplo, la rigidez del tallo o un modelo logístico que garantice una merma por debajo del 2% totalmente garantizada.
- **El mercado meta:** el posicionamiento no es global, es diseñado de manera específica para un segmento elegido, como pueden ser los *brokers* o importadores mayoristas de Miami.

3.1 Marketing Digital Minimalista

El marketing digital abarca el conjunto de estrategias, herramientas y acciones de comunicación ejecutadas en el entorno virtual con la finalidad de promover productos, servicios o ideas, y fortalecer las relaciones con los consumidores. En el ámbito de la gestión comercial contemporánea, la saturación de plataformas digitales ha dado origen al enfoque del marketing digital minimalista (Rėklaitis & Pilelienė, 2019).

Esta vertiente teórica postula la optimización radical de las estructuras comerciales en líneas por medio de la selección y explotación exclusiva de aquellos canales digitales que demuestren un impacto directo y medible en la captación y soporte del cliente (Veintemilla & Maza, 2021). Desde una perspectiva operativa, el minimalismo digital se fundamenta en la eficiencia de costos y en la eliminación de redundancias comunicacionales, permitiendo a las organizaciones particularmente a las unidades de negocio enfocadas en la internacionalización proyectar una presencia competitiva sólida sin incurrir en un gasto de recursos o tiempo improductivo (Jagodič & Milfelner, 2022).

3.2 Canales Digitales de Soporte en el Modelo B2B

Las transacciones corporativas o *Business-to-Business* (B2B) involucran ciclos de compra de alta racionalidad, orientados a la reducción de riesgos y pautados por múltiples tomadores de decisiones. Por consiguiente, los canales digitales de soporte en este modelo no se asumen una función persuasiva masiva, más bien como una función técnica de validación, credibilidad y facilitación contractual (Bordonaba & Polo, 2021). En la figura 7 se presentan los canales digitales para la prospectiva internacional B2B.

Figura 7
Estrategias digitales para la prospección internacional B2B


Nota. Adaptado de Bordonaba y Polo (2021).

3.2.1 Sitios Web Institucionales y Optimización de Motores de Búsqueda (SEO)

El sitio web institucional se define como el entorno virtual estructurado y dedicado de manera oficial a una organización, cuyo propósito principal es proveer información detallada sobre la empresa, su portafolio y sus ventajas competitivas para transmitir confianza y solidez. En los mercados internacionales, los compradores organizacionales usan los motores de búsqueda de internet como la herramienta primaria para localizar y evaluar proveedores. En este marco, el *Search Engine Optimization (SEO)* traducido como Optimización de Motores de Búsqueda, se define como el conjunto de técnicas de escritura y optimización estructural que buscan posicionar de forma orgánica (no pagada) el sitio web en los primeros resultados de

búsqueda de los usuarios interesados, facilitando el descubrimiento transfronterizo del proveedor (Paladines, 2025).

3.2.2 Páginas de Aterrizaje (Landing Page)

A diferencia de un portal institucional genérico, la *landing page* o página de destino se define en la teoría de marketing como un canal que tiene un propósito único, específico y delimitado: la conversación de visitantes en *leads* (conectados comerciales clasificados) o la ejecución por prescindir de menús de navegación extensos o enlaces distractores, concentrando la interacción del usuario en una propuesta de valor clara y un formulario de captura de datos corporativos (Aguirre, 2022).

3.2.3 Canales de Prospección Profesional (Social Selling)

En el contexto B2B, el soporte en redes sociales se restringe conceptualmente a plataformas de redes profesionales como *LinkedIn*. Éstas operan como canales de interacción directa para la construcción de autoridad sectorial, identificación de nichos conductuales de gerentes y el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo (Pesántez et al., 2020).

Se puede argumentar que, los canales digitales de soporte en el Modelo B2B constituyen los ecosistemas de plataformas tecnológicas e interfaces virtuales que una empresa proveedora dispone para asistir de forma remota, transparente y continua a sus clientes corporativos durante todo el ciclo de adquisición. A diferencia de los entornos de consumo masivo B2B, el soporte digital en el ámbito interempresarial no se limita a la resolución de quejas, más bien se transforma en una herramienta operativa y de marketing mix fundamental que facilita la toma de decisiones altamente racionales del comprador organizacional. Entonces, por medio del uso de portales de autoservicio (*self-service*), sistemas integrados de inventario en tiempo real, canales conversacionales basado en inteligencia artificial y plataformas de comunicación asincrónica; se optimiza el acceso abierto a fichas técnicas, precios personalizados y disponibilidad estacional en los productos.

3.2.4 Centralización y Soporte Analítico mediante Sistemas CRM

La implementación de múltiples canales de soporte digital requiere una infraestructura que unifique la información recopilada para evitar la dispersión de datos comerciales. El sistema *Customer Relationship Management (CRM)* se define teóricamente como un modelo estratégico sustentado en una plataforma tecnológica que permite centralizar la información de contactos, registrar interacciones históricas, automatizar tareas y gestionar científicamente el “embudo de ventas” (Cortes et al., 2024; López, 2026) .

Desde la perspectiva conceptual del marketing analítico, el CRM constituye el canal de soporte de fondo que permite monitorear cada etapa del comprador (desde el primer contacto digital hasta la conversión y la recompra recurrente), garantizando la retención de los clientes y la sostenibilidad de las relaciones comerciales a largo plazo.

4 Marketing Internacional

El marketing internacional se define como el proceso multinacional de planeación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales en entornos transfronterizos (Sieira , 2026). Sin embargo, en la misma línea argumentan Keegan y Green (2009) que a diferencia del marketing doméstico, el plano internacional exige la comprensión de variables macro ambientales complejas, donde la cultura, normativas legales y las dinámicas económicas de cada país receptor reconfiguran las decisiones estratégicas de las empresas.

El mercado internacional se caracteriza intrínsecamente por su naturaleza dinámica, compleja y sujeta a tensiones de carácter político y socioeconómico global (Fletcher et al., 2025). Dentro de este entorno, la globalización actúa como un proceso de unificación económica y comercial que fomenta la libre circulación de productos, servicios, capitales y conocimientos mediante la paulatina reducción de barreras fronterizas.

Este fenómeno promueve ventajas competitivas estructurales basadas en la especialización de las naciones con sus ventajas comparativas, lo cual permite optimizar costes por medio de economías de escala y racionalizar la inversión en investigación y desarrollo $I + D + i$ (Fletcher et al., 2025).

No obstante, la literatura advierte que la globalización también introduce riesgos sistémicos. Entre ellos destacan la alta independencia entre mercados (donde una recesión local puede generar un efecto dominó global), el impacto ambiental derivado del incremento del transporte logístico transfronterizo y el desafío estratégico de balancear la estandarización global de la oferta con el respeto y la autodefensa de las identidades culturales locales (Llamazares, 2016).

4.1 Naturaleza y Variables del Marketing Internacional

El marketing internacional se configura como una técnica de gestión sistemática, circular y periódica (Sieira, 2026). Donde, su carácter sistemático responde a la aplicación de metodologías rigurosas de análisis, mientras que su naturaleza circular implica que las experiencias conseguidas de los resultados comerciales sirven de insumo constante para la reconfiguración y optimización de los planes estratégicos futuros (Bustamante et al., 2022). De manera que, en el despliegue de esta disciplina intervienen dos conjuntos de fuerzas o variables críticas las cuales se describen en la figura 8.

Figura 8

Variables del Marketing Internacional



Nota. Adaptado de Bustamante et al. (2022).

Por tanto, según la figura 7 existen dos variables, primeramente, Variables Controlables (Entorno Interno), consistentes en que los factores propios de la estructura organizacional sobre los cuales la empresa ejerce dominio directo. Incluyendo la capacidad de producción, suficiencia financiera, tecnología disponible, nivel del *I + D*, la cualificación del equipo humano y la predisposición directiva hacia la internacionalización. Seguidamente, las Variables Incontrolables (Entorno Externo), son macro fuerzas contextuales sobre las cuales la organización no posee

influencia, pero que está obligada a monitorizar para predecir tendencias. Éstas abarcan el entorno económico, legal, político, cultural y la intensidad de la competencia internacional en el mercado de destino.

4.2 El proceso de Decisión Estratégica y Plan de Marketing Internacional

La incursión en mercados externos no es un acto coyuntural, más bien un proceso programado que se subordina al programa estratégico general de la organización. Según el modelo teórico de decisiones en marketing internacional, el proceso se estructura en tres etapas secuenciales e interdependientes (Llamazares, 2016). En la figura 9 se pueden apreciar tales etapas.

Figura 9

Decisiones de Marketing Internacional



Nota. Adaptado de Llamazares (2016).

Cuando una empresa toma la decisión de internacionalizarse, comienza la fase es en la que se evalúa si debe conquistar mercados exteriores. Esta determinación está sustentada en la búsqueda de ventajas competitivas esenciales como:

- **Optimización de capacidad productiva:** aprovechamiento de las capacidades instaladas suficientes de la estacionalidad de la demanda doméstica mediante la comercialización en regiones en ciclos económicos o climáticos opuestos.
- **Acceso a mercados más amplios:** prolongación del ciclo de vida del producto al introducirlo en mercados con mayor volumen de consumo o en fases de crecimiento.
- **Mejora de la reputación corporativa:** fortalecimiento de la imagen de solvencia y garantía tanto en el ámbito local como internacional.
- **Diversificación de riesgos:** compensación de las fluctuaciones económicas o de tipo de cambio por medio de la presencia en múltiples zonas geográficas.
- **Aprendizaje continuo:** absorción de técnicas de gestión avanzadas, innovaciones comerciales y estrategias digitales derivadas del contacto en entornos altamente competitivos (Llamazares, 2016; Valpuesta, 2026).

4.3 Diseño del Plan de Marketing Internacional

Consiste en la ejecución de tres determinaciones tácticas fundamentales. La primera, Selección de Mercados Objeto, mediante la identificación y priorización del número de países y zonas geográficas meta a través de criterios de segmentación internacional. La segunda, Elección de la Forma de Entrada, en esta táctica se hace una definición de la modalidad operativa para penetrar el mercado, ponderando alternativas que van desde la exportación directa o indirecta, hasta acuerdos de cooperación o implantación física.

Por último, la tercera es la Adaptación del Marketing-Mix Internacional, mediante una evaluación del grado de estandarización o adaptación de las cuatro variables operativas (producto, precio, distribución y promoción) para responder eficazmente a las necesidades del

consumidor y a los canales de intermediación del mercado destino (Llamazares, 2016; Valpuesta, 2026).

5 Viabilidad financiera

La evaluación de viabilidad financiera es el proceso sistemático que permite establecer si un proyecto de inversión cuenta con las condiciones económicas necesarias para ser ejecutado, asegurando la continuidad de las operaciones y la creación de valor para los accionistas (Uribe et al., 2023). En el ámbito de los negocios internacionales, este análisis va más allá de la simple estimación de utilidades contables; exige verificar la capacidad del proyecto para generar flujos de efectivo suficientes que cubran el costo de capital operativo, asumen los riesgos de la Distribución Física Internacional (DFI) y compensen el costo de oportunidad de los recursos invertidos.

Ahora bien, enfocándose en el aspecto metodológico la viabilidad financiera se sustenta en la transformación de los planes estratégicos en proyecciones cuantitativas estandarizadas. Como señala Arnez (2025) un diagnóstico financiero riguroso requiere la articulación de un sistema presupuestal integral que sirva de insumo para la construcción de estados financieros *pro forma*. A partir de estos informes, especialmente del flujo de caja, se aplican los criterios científicos de evaluación del valor del dinero en el tiempo tales como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PRI), los cuales aportan la base analítica indispensable para la toma de decisiones gerenciales y la mitigación del riesgo en mercados extranjeros (Díaz et al., 2012).

5.1 Planificación y Proyección Financiera

La planificación financiera constituye el proceso estratégico por medio del cual una empresa define sus metas económicas a largo plazo y determina las políticas de asignación de recursos necesarias para alcanzarlas (Díaz et al., 2012). En un proyecto de inversión, esta disciplina permite anticipar los requerimientos de capital, evaluar la factibilidad de las metas

comerciales y estructurar mecanismos de control antes de comprometer fondos reales. La planificación se materializa operativamente mediante la proyección financiera, técnicamente traduce los planes de negocio en estimaciones futuras de variables económicas bajo un horizonte de tiempo determinado (Santa, 2022).

Según Valle (2020) las proyecciones financieras no se limitan a predicciones estáticas, más bien se configuran modelos dinámicos que simulan el comportamiento de la empresa. En iniciativas de comercio exterior, la modelación analítica exige una desagregación matemática rigurosa de las estructuras de costos y gastos operativos.

5.2 Estructura de costos y gastos en operaciones de comercio exterior

La Distribución Física Internacional (DFI) se define como el proceso logístico que busca situar un producto en el mercado internacional, cumpliendo con los términos negociables entre el vendedor y el comprador. El objetivo de la DFI es optimizar tiempos, costos y la calidad del producto durante el trayecto (Gutiérrez, 2022).

En el caso de bienes perecederos como los claveles, la teoría de la DFI resalta que el costo no solo está determinado por la distancia, más bien por la presentación de la cadena de frío y la velocidad de entrega, factores que impactan directamente en la vida útil del producto (Bayona, 2023). La estructura de costos de la DFI se divide en tres áreas geográficas importantes, las cuales se subdividen en costos directos e indirectos, tales como se presenta en la figura 10

Figura 10

Clasificación de los Costos de la DFI



Nota. Adaptado de Bayona (2023).

Según la figura 10 La estructura de costos de la Distribución Física Internacional para la exportación internacional se organiza en tres áreas geográficas: país de origen (Ecuador), donde se asumen costos directos como el empaque técnico, transporte interno refrigerado desde la finca, trámites aduaneros y manipuleo aeroportuario, también los costos indirectos administrativos y financieros. La segunda área es el tránsito internacional, representado por el

flete aéreo indispensable para preservar la calidad del producto y la prima del seguro de carga. La tercera área es el país destino (Estados Unidos), que abarca el manejo en cuartos fríos en la terminal de llegada (usualmente Miami), los honorarios al agente de aduanas, el pago de tasas o aranceles, rigurosas inspecciones fitosanitarias de control de plagas por parte del USDA y el CBP, y el transporte refrigerado final hasta el cliente.

5.2.1 Los Incoterms 2020

Los Incoterms (Internacional Commercial Terms), publicados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), son reglas estandarizadas que delimitan las obligaciones, costos y riesgos de transferencia entre el exportador y el importador en una tracción internacional (Hamada, 2025).

De acuerdo con lo expuesto, se puede argumentar que los Incoterms son la herramienta conceptual que define hasta qué punto geográfico exacto registrarás los costos como “gastos de exportación”, y qué punto se transforman con responsabilidad del comprador (Benavides, 2020). Para el transporte aéreo de flores a Estados Unidos, los Incoterms, teóricamente, más variables y aplicables son los descritos en la figura 10.

Figura 11

Incoterms y alcance de costos



Nota. Adaptado de Benavides (2020) y Hamada (2025).

Tras la figura expuesta, la selección de Incoterm define el alcance logístico y el impacto de la oportunidad por medio de tres modalidades: FCA, donde la empresa asume solo los costos en origen hasta entregar la carga a la aerolínea, minimizando el riesgo financiero y el capital de trabajo al transferir el flete y seguro al comprador. CPT, donde el exportador paga los costos de origen y el flete internacional hasta el destino para generar un mayor atractivo comercial y así facilitar la compra, aunque el riesgo se transfiere al entregar la mercancía a la aerolínea. Por

último, el DDP, que exige el máximo flujo de caja y nivel de riesgo para la empresa al asumir el 100% de los costos (flete, seguro, aduanas e inspecciones) hasta la bodega del cliente, funcionando como una estrategia diferenciada de posicionamiento para grandes cadenas que evitan los trámites de importación.

5.2.2 Presupuestos y Estados Financieros

Los presupuestos constituyen la expresión cuantitativa y formal de los objetivos de la administración, actuando como la herramienta fundamental para la planeación y el control financiero de la organización (Guim-Bustos et al., 2023). En el mercado de la evaluación de proyectos de inversión, el sistema presupuestal permite coordinar las proyecciones operativas, ingresos por ventas, costos de producción y gastos administrativos con la gestión estratégica de recursos. Para iniciativas de comercio exterior, la presupuestación exige integrar minuciosamente los costos logísticos, aranceles y fletes transfronterizos asociados a la Distribución Física Internacional (Díaz et al., 2012).

En tal sentido, la integración sistemática de estas cédulas presupuestarias viabiliza la consolidación de los estados proyectados o *pro forma*, los cuales reflejan la situación económica potencial del negocio en un horizonte temporal determinado. De acuerdo con Ricón (2011) la modelación del plan financiero integral requiere la estructuración de tres informes fundamentales:

- Estado de resultados *Pro Forma*: agrupa los ingresos esperados y deduce los costos y gastos operativos para determinar la utilidad neta periódica y medir la eficiencia económica del proyecto.
- Estado de Situación Financiera *Pro Forma*: expone la estructura de activos (inversiones) y su respectiva fuente de financiamiento entre pasivos (deuda externa) y patrimonio (recursos propios).
- Flujo De Caja Proyectado: registra las entradas y salidas reales de efectivo líquido. Este informe es el insumo matemático definitivo para el cálculo de los indicadores de

rentabilidad económica como el VAN, TIR y el Período de Recuperación (PRI) (Piedra-Aguilera & Cubero-Abril, 2024).

5.3 El Valor Temporal del Dinero y la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR / WACC)

El axioma central de las finanzas corporativas determina que los recursos financieros poseen un valor asimétrico a lo largo del tiempo; es decir, una unidad monetaria disponible en el presente ostenta un valor real superior a una unidad idéntica que se proyecta recibir en el futuro (Molina et al., 2023). Este fenómeno ocurre debido a la confluencia de tres factores económicos sistemáticos: el costo de oportunidad del capital (la ganancia sacrificada al no invertir el dinero inmediatamente), el riesgo o incertidumbre inherente al transcurso del tiempo, y la pérdida del poder adquisitivo de la moneda derivada de los procesos inflacionarios (Aguas, 2026).

Por consiguiente, para dictaminar la viabilidad financiera de una estrategia de internacionalización que compromete capital en el presente a cambio de rendimiento futuros, es metodológicamente mandatario actualizar los flujos de caja proyectados por medio del empleo de una tasa de descuento técnica y científicamente fundamentada.

En el mercado de la evaluación de proyectos de inversión, esta tasa de descuento actúa como el umbral de rentabilidad exigido por los proveedores de capital y se conceptualiza bajo dos enfoques complementarios: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) (Aguas, 2026).

5.3.1 La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

De acuerdo con Molina et al. (2023) la TMAR representa el porcentaje mínimo de ganancia que los inversionistas exigen para autorizar el desembolso de recursos hacia una propuesta de negocio específica. Donde, esta tasa no se fija de manera arbitraria; por el contrario, se compone estructuralmente de dos elementos: una tasa de interés libre de riesgo

(generalmente indexada al rendimiento de los instrumentos financieros bancarios o estables) y una prima por el riesgo que cuantifica la volatilidad operativa del sector y del entorno macroeconómico donde operará el proyecto. Su fórmula matemática elemental responde a la siguiente relación:

Fórmula:

$$TMAR = f + i + (f \times i)$$

f = Tasa de inflación proyectada.

i = Premio al riesgo o ganancia real solicitada por el inversionista.

5.3.2 El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés) es la tasa de descuento importante para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Ya que representa el rendimiento mínimo requerido para satisfacer a los proveedores de fondos para la organización, tanto internos (accionistas) como externos (acreedores). Su cálculo pondera la proporción de cada fuente de financiamiento dentro de la estructura global de capital por su costo específico después de impuestos (Aguas, 2026).

De acuerdo con Analuisa & Raza (2023), su estimación metodológica debe resolver el problema de la circularidad entre el valor de la empresa y la tasa de descuento por medio del establecimiento de una estructura de capital objetivo. De la misma manera, Aguas (2026) señalan que el WACC funciona como el mecanismo idóneo para actualizar los flujos de efectivo futuros y diagnosticar el desempeño financiero real del proyecto.

Fórmula:

$$WACC = K_d \times (1 - T) \times \frac{Pasivo}{Activo} + K_e \times \left(\frac{Patrimonio}{Activo} \right)$$

K_d = Es el costo nominal de la deuda financiera (tasa de interés del crédito bancario).

T = Es la tasa impositiva legal vigente. El factor $(1 - T)$ incorpora el beneficio del escudo fiscal, debido a que los intereses son deducibles. En Ecuador, esta tasa consolidada es el 36.35 % (15% participación de trabajadores y 25% impuesto a la renta).

$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$ = Es la proporción de activos financieros con deudas externa.

$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo}}$ = Es la proporción de activos financieros con recursos propios.

K_e = Es el costo del capital propio o rendimiento exigido por los accionistas. Como menciona Aguas (2026), mide el costo de oportunidad de los recursos invertidos y se calcula por medio de herramientas como la TMAR o el modelo CAPM.

5.4 Valor Actual Neto (VAN)

Esta métrica financiera se define como el procedimiento a través del cual los flujos de efectivo proyectados de un negocio se actualizan a valor presente usando una tasa de descuento determinada, para posteriormente restar el monto de la inversión inicial (Vera et al., 2025). El propósito metodológico del VAN es establecer si la propuesta de inversión logra satisfacer o superar la tasa de rendimiento exigida por los inversionistas.

Desde una perspectiva analítica, un VAN con resultado positivo (mayor a cero) indica que el proyecto supera las expectativas de rentabilidad y genera un excedente económico; un VAN negativo (menor a cero) señala que la inversión destruye valor al no alcanzar el rendimiento mínimo requerido; mientras que un VAN equivalente a cero establece un escenario de indiferencia para los accionistas, dado que el proyecto solo cubre el costo de capital sin generar beneficios adicionales (Abad et al., s.f).

Fórmula:

$$VAN = -GI + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

GI= Gasto o inversión inicial.

FC= Flujo del periodo.

I= Tasa de rentabilidad.

5.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno se conceptualiza como el rendimiento porcentual máximo que un proyecto de inversión es capaz de generar, actuando como el líder superior de eficiencia económica antes de que la propuesta sea considerada financieramente inviable (Vera et al., 2025). Metodológicamente, la TIR es aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros con el desembolso de la inversión inicial, lo que matemáticamente equivale a reducir el Valor Actual Neto a cero (Moreno et al., 2023).

El criterio de decisión estipula que si la TIR supera a la tasa mínima aceptable de rendimiento, el proyecto debe ser aceptado debido a su capacidad de absorción de costos de capital: si es inferior, se rechaza; y si presenta una equivalencia exacta, la decisión se torna indiferente (Rebollar et al., 2025). De la misma manera, en escenarios de evaluación de proyectos mutuamente excluyentes donde se debe seleccionar una única alternativa, la regla de decisión financiera determina la elección de aquella opción que presente la TIR más elevada.

Fórmula:

$$I = \frac{FC1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+TIR)^n}$$

I = Intensidad inicial.

FC = Flujo del periodo.

TIR = Tasa interna de retorno.

5.6 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión se define teóricamente como la métrica temporal encargada para determinar el horizonte cronológico (expresado generalmente en años o periodos fraccionales) que debe transcurrir para que la sumatoria acumulada de los beneficios o flujos netos de efectivo generados por el proyecto sea equivalente al monto total del desembolso de capital inicial (Rebollar et al., 2025). Desde una perspectiva metodológica, el PRI actúa como un indicador de liquidez y riesgo, cuyo propósito fundamental es medir la velocidad de retorno de los fondos invertidos. Su formulación del capital expuesto, donde el número de periodos (T) necesarios para cubrir dicha inversión responde a la siguiente igualdad de acumulación:

Fórmula:

$$\sum_{n=1}^T BN_n = I_0$$

Donde:

T = número de periodos (años, meses) requeridos para recuperar la inversión.

BN_n = Beneficios netos o flujos de caja netos percibidos en el período n .

I_0 = Inversión inicial o capital total originalmente expuesto en el periodo cero.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para poder definir la estrategia de expansión a nivel internacional de Ecuavel Floral Group se realizó un análisis FODA y un PESTEL, los aspectos resaltantes de ambos serán considerados en la selección de mercados. En primer lugar, un análisis FODA posibilita el análisis del entorno interno de la compañía a través de sus fortalezas y debilidades, así como el entorno externo, es decir, factores exógenos o externos que definen la situación del mercado o país en el que está operando y cómo impactan en sus actividades. En segundo lugar, con la elaboración de un análisis PESTEL se ha profundizado en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales del mercado o mercados a analizar.

3.1 Sector Florícola

En Ecuador la exportación de flores naturales ocupa el quinto lugar entre los productos de exportación no petrolera, teniendo un 3% de crecimiento en el año 2025 y generando la suma 1.045 millones de USD, lo que se traduce en 10% del PIB agrícola. Actualmente, Ecuador tiene más de 1000 empresas exportadoras de flores naturales, posicionándose como el tercer proveedor de flores del mundo y siendo este producto el cuarto cultivo más importante del sector agrícola. Tiene más de cien destinos de exportación, siendo el principal Estados Unidos el cual posee un 5,6% de participación (Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador, 2025).

Figura 12

Principales productos de exportación no petrolera

	USD MILLONES	CRECIMIENTO 2024-2025
 Camarón	8.401	20% ▲
 Cacao y elaborados	4.668	29% ▲
 Banano y plátano	4.262	11% ▲
 Enlatados de pescado	1.848	10% ▲
 Flores naturales	1.045	3% ▲
 Madera y derivados	657	13% ▲
 Frutas	494	33% ▲
 Atún y pescado	348	5% ▲
 Elaborados de banano	251	11% ▲
 Brócoli	235	15% ▲

Nota. Tomado de *Reporte Estadístico Anual*, de Asociación Nacional de Flores del Ecuador, 2025.

Asimismo, las estadísticas reflejan que en los meses de febrero, mayo y diciembre las exportaciones aumentan debido a las festividades celebradas en esos meses como 14 de febrero día de San Valentín, el día de la madre en mayo y las navidades en diciembre. En cuanto al valor de exportación hubo fluctuaciones durante todo el 2025; sin embargo, durante el último trimestre del año el incremento fue 1% en octubre, 3% en noviembre y 10% en diciembre. Por lo tanto, la elevación de la demanda de flores en el mundo ha afectado el precio del valor unitario de las mismas, el cual cerró el año pasado 5,7 USD por kilo (Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador, 2025).

Figura 13

Principales destinos de exportación no petrolera

	USD MILLONES	PARTICIPACIÓN EXPORTACIONES DE FLORES EN MERCADO
 Unión Europea	7.237	 3,8%
 Estados Unidos	6.570	 5,6%
 China	5.920	 0%
 Rusia	1.044	 0,6%
 Colombia	865	 1,7%

Nota. Tomado de *Reporte Estadístico Anual*, de Asociación Nacional de Flores del Ecuador, 2025.

En lo que respecta al mercado estadounidense, la incertidumbre producida por su política arancelaria en el 2025 finalizó con el anuncio oficial el 7 de agosto de un aumento del 15,0% de arancel recíproco, siendo esta tasa sumada a la anterior de 6,8% para las rosas y 6,4 % para las demás flores. Por lo tanto, la tasa arancelaria alcanzó el 21,8 % y 21,4% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2025). En 2026 se estableció un acuerdo comercial recíproco entre Ecuador y Estados Unidos en el que el arancel por flores bajó nuevamente a un 6,8%. Esta situación es desventajosa ante Colombia, el principal competidor, ya que a este país Estados Unidos impuso un arancel recíproco para sus flores del 10%, más alto que el arancel ecuatoriano

Tabla 2*Producción florícola de Ecuador 2025*

Producción florícola	Año 2024	Año 2025
Exportaciones de flores (USD millones)	1.016	1.045
Exportaciones de flores (Miles de toneladas)	177	184
Precio implícito	5,74	5,67
Número de destinos	105	103
Participación en exportaciones no petroleras	4,1	3,6
Ranking como proveedor mundial	3er lugar	3er lugar

Nota. Elaboración con base en *Reporte Estadístico Anual*, de Asociación Nacional de Flores del Ecuador, 2025.

Particularmente, los claveles ecuatorianos se exportan a 61 países siendo Japón el número uno con un 25% de participación y Estados Unidos el segundo, con un 22%. La exportación de claveles ha generado USD 25 millones y representa el 2% de tipo de flores exportadas, ya que las rosas abarcan el 76% y las flores de verano un 9% (Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador, 2025).

El mercado de floricultura de Estados Unidos tiene una proyección de expansión de 8.0 millones de dólares en 2025 y 8.38 millones de dólares en el 2026 a alcanzar los 10.53 millones de dólares en el 2031. Este aumento se deriva del gasto continuo de los consumidores en regalos, decoraciones del hogar y eventos, las compras en negocios como hoteles u oficinas, y el realizar apliques biofílicos en los comercios; lo que ha asegurado que la demanda tenga diversidad en lugar de enfocarse en un caso de uso particular. El mercado depende en su mayoría de las flores cortadas que se importan, lo cual tiene influencia en los precios, los costos de flete y la estrategia para producirlas (Mordor Intelligence, 2026).

El comercio electrónico y el comprar flores por suscripción ha crecido mucho y ha generado una transformación en los hábitos de compra de los consumidores del mercado de

flores de Estados Unidos. Al comprar por vía digital ha disminuido el depender de los picos de demanda de las temporadas altas, en virtud de que los consumidores ahora pueden hacer programaciones de entregas continuas para sus hogares, lugares de trabajo o para regalar. Esta estabilidad disminuye las variaciones en el área de abastecimiento y ayuda a tener una planificación más optimizada del surtido. Los consumidores jóvenes consideran que el comprar flores ayuda a su bienestar diario y del hogar en general, contribuyendo así con la frecuencia de compra (Mordor Intelligence, 2026).

En cuanto a los tipos de flores, las rosas representan el segmento con mayor porcentaje del mercado en el país anglosajón, con 29.9% en el 2025. Las rosas poseen una presencia comercial tan fuerte debido a su uso general en arreglos para tiendas, elaboración de ramos con simbolismo romántico y de alta gama al mismo tiempo. Las rosas importadas de tallo largo satisfacen la demanda de los supermercados y de grandes superficies, diferenciándose por su calidad, fragancia, durabilidad en florero y las prácticas de cultivo considerando la sostenibilidad; esto último está cobrando más relevancia en todos los canales de venta (Mordor Intelligence, 2026).

No obstante, las orquídeas han alcanzado una gran popularidad en los últimos años debido a que los consumidores asocian esta flor con decoraciones más lujosas, estilos de vida que se centran en el bienestar y arreglos de flores más duraderos. Por su parte, los claveles, tulipanes, lirios, crisantemos y gerberas conservan unos niveles de demanda con más estabilidad, mientras que las orquídeas se posicionan como un producto de alta gama decoración de interiores domésticos, comercial y de hostelería (Mordor Intelligence, 2026).

3.2 Análisis FODA

El análisis del entorno competitivo del sector florícola ecuatoriano y las condiciones del mercado estadounidense de claveles permitió identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que condicionan la operación de Ecuavel Floral Group S.A., mediante la aplicación de la Matriz FODA

Figura 14
 Matriz FODA



Nota. Elaboración propia

3.3 Análisis PESTEL

3.3.1 Político

- Ecuador cuenta con acuerdos y políticas para promover exportaciones de flores hacia EE.UU.
- Los permisos fitosanitarios se ven favorecidos debido a las relaciones diplomáticas estables con EE.UU.
- Los controles fitosanitarios y de exportación son estrictos debido a regulaciones gubernamentales.
- Cambios en la postura política norteamericana respecto a las importaciones agrícolas latinoamericanas puede alterar los requisitos de exportación.
- El gobierno estadounidense actual muestra una tendencia hacia la revisión minuciosa de acuerdos y la protección de ciertos mercados internos.

3.3.2 Económico

- El transporte aéreo de flores desde Ecuador hacia EE. UU., tiene un costo aproximadamente de \$1.50 hasta \$2.50 por kg, dependiendo de la temporada y la aerolínea. Sin embargo, La fluctuación en los precios internacionales del petróleo impacta de forma inmediata en el valor de los fletes aéreos. Esto tiene incidencia directa en los cálculos de los Incoterms, elevando o reduciendo la estructura de costos de exportación de Ecuavel.

- La economía estadounidense ejerce una influencia directa en los costos de financiamiento internacional y en el poder adquisitivo del consumidor.
- El clavel, aunque es una flor de alta demanda masiva y accesibilidad, compite dentro del gasto suntuario o de bienes no básicos del consumidor norteamericano.
- La estabilidad del empleo y el ingreso disponible en EE.UU. determinan la elasticidad de la demanda de flores en las temporadas clave (San Valentín, Día de las Madres, Acción de gracias).
- Los claveles ecuatorianos ingresan a EE. UU. con un arancel del 6.40% gracias a acuerdos comerciales; debido al reciente acuerdo de Comercio Recíproco con Estados Unidos
- Debido a la naturaleza perecedera del clavel, los costos logísticos y de transporte aéreo pueden afectar la rentabilidad.

3.3.3 Social

- Fuerte tendencia norteamericana de consumo de flores para eventos sociales (bodas), festividades (día de la madre y San Valentín) e inclusive decoración del hogar.
- El clavel se destaca por ser una flor muy duradera en los floreros en comparación con las rosas, esto es muy valorado por los consumidores B2C y los supermercados

minoristas.

- Tendencia en el consumo de flores frescas orgánicas o cultivadas de forma sostenible con calidad certificada.
- El mercado estadounidense muestra preferencia por productos con responsabilidad social: comercio justo, equidad de género, no explotación infantil, entre otros. Esto se alinea con la identidad corporativa de Ecuavel.

3.3.4 Tecnológico

- Un transporte rápido y cadena de frío con tecnología son indispensables para mantener fresca en los claveles.
- La automatización de sistemas de control de calidad y selección ayudan a cumplir estándares internacionales.
- Uso de plataformas web institucionales o catálogos interactivos pueden facilitar el contacto y el cierre de contratos con los mayoristas de Miami.
- Marketing de contenidos en redes sociales como Instagram y Tik Tok funcionan como portafolios visuales internacionales, permitiendo verificar la legitimidad, reputación y actividad digital de la marca.

3.3.5 Ecológico

- Regulaciones ambientales y sostenibilidad, se debe cumplir con los controles internacionales sobre el uso de pesticidas permitidos en los productos agrícolas que ingresan al país de Estados Unidos.

- La obtención de certificaciones ecológicas de exportación puede abrir mercados premium para los Claveles. Sin embargo, representan costos operativos adicionales.
- Fenómenos climáticos y falta de agua en Ecuador afectarían la producción de la Sierra ecuatoriana pudiendo afectar los volúmenes programados convirtiéndose en un riesgo financiero.

3.3.6 Legal

Actualmente rigen en Estados Unidos las siguientes certificaciones fitosanitarias y de Agrocalidad:

- Certificado Fitosanitario de Exportación emitido por Agrocalidad (Ecuador).
- Cumplimiento de regulaciones del APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) del USDA para la importación de plantas y flores.
- Inspección fitosanitaria al ingreso en EE. UU. por CBP (Customs and Border Protection).
- Cumplimiento de normas de embalaje, etiquetado y transporte de productos perecederos.
- Documentos de exportación como factura comercial, packing list y guía aérea

(HAWB).

3.4 Comparación de mercados

Figura 15

Cuadro de Ponderación de mercados

Mercado	Ponderación					
	50%	10%	20%	10%	10%	100%
	Target de cliente	Regulación Local Fitosanitaria	Regulación Local Arancel	Facilidad de Financiación	Proveedores	Valoración
ESTADOS UNIDOS	7	8	6	8	9	7.20
RUSIA	4	5	6	4	9	5.00
UNIÓN EUROPEA	4	7	6	5	9	5.30
CANADÁ	2	4	6	5	9	4.00
CHINA	2	2	6	3	9	3.60
Mercado						-
						-

	Ponderación			
	40%	40%	20%	100%
	Entorno Económico	Estabilidad Jurídica	Facilidad Implantación	Valoración
ESTADOS UNIDOS	10	8	7	8.6
RUSIA	4	4	3	3.8
UNIÓN EUROPEA	4	2	3	3
CANADÁ	6	5	4	5.2
CHINA	7	6	2	5.6
				0
				0

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado, el mercado de Estados Unidos representa una mayor rentabilidad y seguridad para la exportación de claveles ecuatorianos debido a la combinación de precios de venta superiores, costos logísticos más bajos y una demanda estable. Mientras que en Europa, China o Rusia un tallo se puede llegar a comercializar entre USD 0.08 y 0.18, en Estados Unidos el precio mayorista alcanza entre USD 0.18 y 0.28, llegando incluso a USD 0.45 en temporadas altas. Esto permite que una caja estándar genere entre USD 35 y 55 de margen neto, frente a los USD 0 y hasta 25 que dejan otros mercados. Además, el flete aéreo a Miami cuesta entre USD 1.20 y 1.60 por kg, casi la mitad del costo hacia Europa o Asia, lo que reduce significativamente el costo por unidad exportada.

A esto se suma que Estados Unidos importa más de USD 2.000 millones en flores al año, con Ecuador aportando alrededor del 22%, lo que garantiza un flujo constante de demanda. Los tiempos de pagos son más cortos entre 7 y 21 días y la operación directa en dólares reducen el riesgo financiero y mejoran la liquidez del exportador.

3.4.1 Comparación directa con otros mercados

Tabla 3

Comparación directa con otros mercados

País	Riesgos principales	Impacto financiero
Rusia	Inestabilidad política, sanciones, volatilidad del rublo	Alto riesgo de impago y pérdida de valor
Unión Europea	Regulaciones estrictas, altos estándares fitosanitarios	Costos elevados de cumplimiento
Canadá	Mercado más pequeño, menor demanda	Menor volumen y menor retorno
China	Altos aranceles, distancia	Costos logísticos altos y tiempos

logística

largos

Nota. Elaboración propia

En resumen, estas condiciones hacen que el mercado de Estados Unidos ofrezca el mejor retorno por caja exportada, consolidándose como el destino más estratégico y financieramente atractivo para los claveles ecuatorianos.

3.5 Modelo de negocio Uppsala

El modelo Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne explica la manera cómo una empresa se puede internacionalizar de forma evolutiva y secuencial mediante un aprendizaje continuo y un compromiso de recursos en crecimiento, teniendo como basamento el adquirir conocimientos de los mercados exteriores.

De acuerdo con la realidad de Ecuavel Floral Group, una empresa que ya está en funcionamiento y que domina la logística y la exportación de rosas a Chile, un mercado regional latinoamericano de menor complejidad, ahora proyecta expandirse con claveles hacia Norteamérica un mercado con mayor competitividad, regulaciones y madurez como Estados Unidos. El modelo Uppsala no solamente es ideal para esta propuesta de internacionalización, sino que se alinea de manera correcta con la estrategia de reducción de riesgo financiero.

3.5.1 Capitalización del aprendizaje experimental previo

el modelo Uppsala plantea que el conocimiento del mercado es adquirido, principalmente, mediante las operaciones constantes en el extranjero. La empresa Ecuavel no nació de manera global (*Born Global*), sino que es una empresa en marcha que tiene una curva de aprendizaje previa, debido a sus exportaciones a Chile. La empresa tiene un dominio de los pasos clave postcosecha, la cadena de frío inicial, los trámites de aduana local y la negociación B2B en niveles básicos. La propuesta de expansión a Estados Unidos aplica la premisa de Uppsala

porque hace usos de este conocimiento operativo previo como plataforma para la disminución de la incertidumbre antes de que el capital sea comprometido en una nueva inversión.

3.5.2 Reducción gradual de la distancia psíquica y comercial

La distancia psíquica contempla factores como las diferencias de idioma, cultura, regulaciones de aduanas y prácticas de comercio que hacen difícil el flujo de la información entre la empresa y el mercado. El paso de un país como Chile, con quien Ecuador tiene una similitud en la lengua y los canales de comercialización de forma directa, a Estados Unidos un mercado de habla inglesa y con numerosas regulaciones estrictas de agencias como la USDA, APHIS y CBP; constituye un aumento en la distancia psíquica.

El modelo Uppsala es idóneo porque ofrece una estrategia de entrada por fases, en vez de inversiones masivas en infraestructura física en el país destino, Ecuavel puede ingresar mediante un canal corto B2B indirecto, utilizando las figuras de *brokers* aduaneros en Miami y un ecosistema digital mínimo, pero con viabilidad. De esta forma, la empresa podrá ir absorbiendo las reglas del mercado estadounidense disminuyendo los riesgos de choques culturales y legales.

3.5.3 Sincronización entre conocimiento y compromiso financiero

Desde el ángulo de visión de la dirección financiera, el modelo Uppsala tiene su núcleo la retroalimentación, es decir, el conocer el mercado disminuye la incertidumbre, viabilizando al mismo tiempo un mayor compromiso de recursos. Aplicado a Ecuavel, esto se entiende como la asignación de capital de una manera eficiente y con control. La estrategia comercial que se diseñó (como “Muestras Comerciales sin Costo”) simboliza una manifestación clara de este modelo.

La empresa hace una inversión moderada de recursos para que los compradores potenciales hagan una evaluación del producto, a medida que los contratos de distribución

recurrentes se consolidan y hay una asimilación del comportamiento de la demanda, sobre todo en las temporadas estacionales, el flujo de caja operativo hace el financiamiento de la expansión de la capacidad instalada.

3.5.4 Mitigación del riesgo de inversión en una Pyme en marcha

Las pequeñas y medianas empresas agrícolas ecuatorianas poseen restricciones para acceder a financiamientos internacionales flexibles. El modelo Uppsala rechaza los saltos intempestivos para internacionalizarse que demandan grandes desembolsos de capital inicial que no está protegido.

Con el planteamiento de una expansión en secuencias y predictiva, es decir evaluada con rigurosidad a través de indicadores como VAN, la TIR y el análisis de sensibilidad por escenarios; Ecuavel se asegura de que cada dólar que se invierta en el plan de posicionamiento digital y distribución tenga un respaldo por el incremento genuino en la certidumbre comercial. De esta forma se protege la salud financiera y se incrementa el valor corporativo de Ecuavel Floral Group.

3.6 Método de pago a proveedores nacionales

El método más conveniente para este modelo de negocio es la transferencia bancaria programada porque asegura pagos puntuales, evita retrasos y fortalece la confianza con los proveedores. También se trabajará con crédito de 15 a 30 días este tiempo permitirá recibir los tallos, procesarlos, exportarlos y cobrar al cliente internacional para así pagar al proveedor. Esto reduce la necesidad de capital de trabajo y evita presiones de liquidez en temporadas de alta demanda. Además, los proveedores locales suelen aceptar estas condiciones porque forman parte de las prácticas habituales del sector florícola, lo que facilita relaciones comerciales estables y de largo plazo con los exportadores.

3.6 Método de cobro

Para el cobro se utilizará un método combinado en el cual se solicitará un anticipo del 20% al 40% como garantía inicial mediante transferencia bancaria y para asegurar el pago del saldo se solicitará una carta de crédito. El anticipo aportará liquidez inmediata para cubrir costos de compra, empaque y logística, mientras que el saldo respaldado por la carta de crédito garantiza que se recibirá el pago restante.

3.7 Plan de marketing

El plan de marketing para Ecuavel Floral Group se ha planteado basándose en un enfoque B2B (*Business to Business*), esto se debe a que el cliente principal en Estados Unidos para una pyme exportadora son los *brokers*, mayoristas, distribuidores y cadenas de supermercados.

3.7.1 Objetivos del plan de marketing

- Lograr la captación y registro de al menos 15 prospectos calificados B2B a través del sitio web corporativo bilingüe durante los primeros 6 meses de implementación del plan en el año 2026, con el fin de reducir la asimetría de información inicial en el mercado estadounidense.
- Convertir un mínimo de 3 grandes importadores mayoristas de flores en clientes recurrentes mediante contratos formales de distribución para el cierre del año 2026, asegurando que realicen pedidos de prueba validados positivamente a través del programa de muestras comerciales sin costo.
- Mantener una tasa de retención de clientes internacionales del 90% durante el primer año de operaciones comerciales en Estados Unidos, monitoreando la conformidad logística y de calidad del producto (mermas e índices fitosanitarios por debajo del 2% en destino) en cada temporada estacional clave (San Valentín, Día de las Madres y Acción de gracias).

3.7.2 Segmentación de clientes

3.7.2.1 Nichos

Históricamente, el mercado estadounidense de flores ha experimentado un crecimiento sostenido impulsado por el aumento del poder adquisitivo y la diversificación de los canales de comercialización (Sozoranga & Vélez, 2016). No obstante, su característica estructural más relevante es su alta dependencia de la oferta externa.

Dicho de otra manera, Estados Unidos presenta un déficit de producción interna, su producción doméstica de flores (concentrada principalmente en estados como California) ha ido disminuyendo progresivamente debido a los altos costos de la mano de obra, tierra y restricciones ambientales. Esta contracción de la oferta interna ha transformado al país en un importador neto, donde más del 80% de las flores que se consumen en su territorio provienen del extranjero (Jenkins et al., 2023).

En consecuencia, Ecuador se posiciona sólidamente como el segundo proveedor de flores frescas cortadas para los Estados Unidos, siendo superado únicamente por Colombia. Donde, las ventajas comparativas de Ecuador, tales como las condiciones microclimáticas de la zona andina, la luminosidad perpendicular y la altitud, permiten que productos como el clavel tengan características diferenciadoras en cuanto a rigidez del tallo, tamaño del botón y viveza del color, factores altamente valorados por el comprador estadounidense (Valenzuela et al., 2024).

3.7.2.2 Tendencias de consumo

El clavel (*Dianthus caryophyllus*) como producto estratégico, tradicionalmente considerado como una flor de relleno o de consumo masivo, ha vivido un proceso de reposicionamiento en el mercado norteamericano. La introducción de variedades “novelty” (colores poco comunes, texturas mixtas y tonos pastel o vintage) ha capturado la atención de los diseñadores florales y de las nuevas generaciones de consumidores, rompiendo con el estigma

de flor de bajo valor y abriendo un nicho de mercado premium de alta rentabilidad (Gobade, 2024).

3.7.2.3 Buyer persona

Al ser un modelo de negocios B2B el diseño del *buyer persona* no apunta al consumidor final que compra un ramo de flores en una floristería, sino al que toma decisiones de compra en las empresas importadoras o en las cadenas de distribución de Estados Unidos. En el sector florícola, este perfil clave es conocido como el *broker* o gerente de compras de importación. A este perfil es a quien se dirige la estrategia comercial y es quien hace la validación de la oferta de valor de Ecuavel Floral Group.

Figura 16

Buyer persona

FICHA DE BUYER PERSONA B2B: EL IMPORTADOR MAYORISTA	
1 Perfil Demográfico y Profesional	
Nombre: John Miller Puesto laboral: Senior Floral Buyer / Gerente de Abastecimiento y Compras Florícolas. Empresa tipo: Distribuidora mayorista de flores medianas o broker internacional con sede operativa en Miami, Florida (área de Doral). Edad / Educación: 42 años. Licenciado en Administración de Empresas, Negocios Internacionales o Agronegocios.	

Experiencia: Más de 10 años en el mercado de importación de productos perecederos desde Latinoamérica (Ecuador y Colombia).

2 Psicografía y conducta laboral

Su día a día: hace un monitoreo diario de los inventarios de las bodegas frías en Miami. También, hace labores de coordinación con agencias de aduana revisando las alertas fitosanitarias del USDA. Hace negociaciones de precios con fincas productoras.

Canales de información: para informarse usa plataformas digitales, portales de asociaciones comerciales (como AFIF - Association of Floral Importers of Florida). John también asiste a ferias internacionales y valida la reputación de nuevos proveedores inspeccionando sus páginas web institucionales, catálogos digitales y perfiles corporativos en redes sociales (Instagram/TikTok) para constatar la actividad real de las fincas.

3 Objetivos y metas (¿Qué busca?)

Garantizar la cadena de suministro: se asegura de que haya un flujo constante de claveles de la mejor calidad durante todo el año, sobre todo para las temporadas pico (San Valentín y Día de las Madres).

Maximizar el margen comercial: John busca la adquisición de productos con una excelente relación entre la calidad y su precio, siempre bajo términos de negociación con claridad.

Diversificar proveedores de confianza: Procura encontrar fincas de Ecuador que cumplan con los estándares de durabilidad en florero (*vase life*) superiores a 15 días. De esta forma logra reducir el porcentaje de merma o reclamos de sus propios clientes (supermercados y floristerías).

4 Puntos de dolor (¿Qué le preocupa?)

Riesgo fitosanitario: Que un embarque sea retenido, devuelto o destruido en el aeropuerto de Miami por presencia de plagas (ej. trips o minadores), lo que genera pérdidas financieras y desabastecimiento.

Una comunicación sin seriedad: Proveedores que no dan respuestas rápidas por canales digitales o que no poseen portafolios técnicos con transparencia y actualizados en inglés.

Ruptura de la cadena de frío: empresas exportadoras que descuidan el

5 Posibles objeciones hacia Ecuavel

“¿Es una empresa nueva en el mercado del clavel? Prefiero trabajar con los proveedores de siempre en Colombia”.



“¿Tienen la capacidad logística para garantizar el volumen y el cumplimiento de las fechas de embarque aéreo en festividades?”.

“Si no puedo ver sus procesos o instalaciones en un sitio web confiable o

pre-enfriamiento en el origen, provocando que el clavel llegue maduro o con hongos (<i>Botrytis</i>), lo que acorta su vida útil.	videos de poscosecha, no me arriesgaré a enviarles un anticipo”.
6 Estrategia de mitigación y cierre (¿Cómo lo convence Ecuavel?) Vitrina Digital de Confianza: La página web bilingüe y las redes sociales de Ecuavel mostrarán contenido audiovisual que refleje cuán riguroso es su proceso de postcosecha, control de calidad y pre-enfriamiento. De esta forma desactiva la desconfianza inicial. Logística transparente: Presentar cotizaciones exactas basadas en un modelo financiero estructurado, ofreciendo el envío de muestras comerciales sin costo para que John evalúe físicamente la apertura del botón y la rigidez del tallo del clavel ecuatoriano en sus propias bodegas antes de firmar un contrato de compra masiva.	

3.7.3 Estrategia de marketing mix

3.7.3.1 Producto

El producto para exportar son los claveles ecuatorianos (*Dianthus caryophyllus*) con calidad de exportación premium. Se caracterizan por tener tallos rígidos que miden de 60 a 70 cm, con botones florales firmes y una durabilidad en florero mayor a 15 días tras llegar a su lugar de destino. El valor agregado y empaque se realizará en cajas de cartón corrugado tipo *full export* (tabaco), las cuales se diseñan para soportar la estiba y la protección de la cadena de frío.

Cada una de las cajas contendrá los ramos envueltos en capuchones de polietileno microperforado los cuales evitan la deshidratación y que se acumule la humedad, previniendo así la proliferación del hongo *Botrytis*, conocido coloquialmente como moho gris, el cual ataca los pétalos marchitando flores y tallos. Para lograr una diferenciación se incluirán etiquetas con códigos QR que hagan enlace a la página web de la empresa, estableciendo una trazabilidad de la flor, su fecha de corte en Ecuador y las certificaciones socioambientales

3.7.3.2 Precio

El precio de referencia por tallo de clavel ecuatoriano en el mercado mayorista de los

estados Unidos actualmente referente a EEUU de menos de 1 un dólar, de acuerdo al estado de costos calculado arrojó un valor de a \$ 0.57, es decir el costo de producción, tomando ese monto como base, se le aplicó un aumentó de 60% de ganancia y 3% de inflación, arrojando un precio de venta de \$ 0.91.

3.7.3.3 Plaza

Para el canal de distribución se ha elegido un canal corto B2B. Es importante la claridad en la definición de los roles para hacer una delimitación de las responsabilidades de Ecuavel Floral Group que inician a partir del corte en la finca floricultora hasta el aeropuerto de Quito y precisar que a partir de allí empiezan las responsabilidades del comprador y sus operadores logísticos. Uno de los aspectos muy importantes al trabajar propuestas de internacionalización de flores de clavel es la evaluación del riesgo del producto.

Etapas 1: Postcosecha, clasificación y empaque

La distribución física comienza después del corte del clavel en los invernaderos de la finca en Ecuador. En el proceso técnico los tallos se trasladan a la sala de postcosecha, en la que son sometidos a un proceso de hidratación con soluciones bactericidas y nutrientes especiales que garanticen la rigidez del tallo y que el botón floral sea longevo.

Los claveles serán empaquetados de manera técnica para exportación clasificados de acuerdo con la longitud de su tallo (60-70 cm) y color, agrupándolos en ramos (*bunches*) envueltos en capuchones protectores de polietileno. Posteriormente, son consolidados en las cajas de cartón corrugado tipo *Full Export* (tabaco), con sus respectivas etiquetas con códigos de barras y código QR para la trazabilidad en mercado norteamericano.

Al ser terminadas las cajas, son ingresadas de manera inmediata a un cuarto frío que tenga una temperatura constante que oscile entre 1 °C y 2 °C durante 12 horas como mínimo. Este paso es de suma importancia para la detención de la tasa de respiración y alargar su vida útil en florero (*vase life*).

Etapas 2: Transporte terrestre interno y Consolidación en Talabela

Para el manejo de la logística terrestre las cajas de claveles previamente enfriadas serán cargadas en camiones debidamente refrigerados, es decir con un sistema de frío activo regulado a 2 °C, desde las instalaciones de producción de la empresa hacia la terminal de carga del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Talabela, Quito.

Seguidamente, el producto se entrega al operador logístico, ejecutándose la transferencia de riesgos y costos. Ecuavel entrega la mercancía al agente de carga internacional (compañía consolidada de carga aérea) el cual fue seleccionado por los compradores o contratados para esta actividad. El operador logístico se encarga del resguardo de la mercancía en las bodegas frías del aeropuerto mientras se hacen los trámites del paletizado y se asigna el vuelo.

Etapas 3: Tránsito aéreo internacional Quito - Miami

El transporte internacional se realizará por aerolíneas de carga, es decir, por vía aérea debido a la alta naturaleza perecedera del producto. El promedio de tiempo que dura el trayecto entre el aeropuerto internacional de Quito y el de Miami son de 4 a 5 horas. Se deben garantizar las buenas condiciones del viaje, por ello los claveles se transportan en aviones cargueros especiales que poseen bodegas de temperatura controlada para prevenir choques térmicos que puedan apresurar la maduración del botón o el crecimiento de hongos.

Etapas 4: Ingreso, Inspección fitosanitaria y desaduanaje

El Aeropuerto Internacional de Miami opera como puerto principal de entrada para el 80% de las flores frescas que ingresan al país. Las autoridades americanas inspeccionan los ingresos rigurosamente. Cuando los aviones aterrizan, se trasladan las paletas de flores a los cuartos fríos de las aerolíneas o de los almacenes aduaneros. Las agencias gubernamentales de los Estados Unidos el CBP (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza) y los especialistas del USDA/APHIS (Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal).

Los inspectores hacen una revisión minuciosa para garantizar el control de plagas, hacen muestreos aleatorios de las cajas para asegurarse que los claveles estén libres de insectos o plagas cuarentenarias. Cuando el cargamento pasa la prueba de la inspección fitosanitaria y de aduana, se libera la mercancía para que pueda circular de manera libre por todo el territorio estadounidense.

Etapa 5: Recepción del broker / importador mayorista (Cliente B2B)

El cliente directo de Ecuavel es el *broker* o importador mayorista localizado en las zonas geográficas aledañas al aeropuerto de Miami, como por ejemplo del Doral. Este actor comercial recepta las cajas liberadas y las traslada a sus propios centros de distribución masiva, los cuales tienen un equipamiento tecnológico para cadena de frío.

La comercialización interna se desarrolla gracias a que el importador se encarga de fragmentar los lotes y revender los claveles a cadenas de supermercados masivos como Walmart, Costco, Target, etc.; a distribuidores regionales ubicados en otros estados del país o a mercados de flores terminales que hacen el abastecimiento de la red a floristerías locales.

3.7.3.4 Promoción

La promoción del producto corresponde a la comunicación táctica digital. El presupuesto de Ecuavel debe optimizarse por lo que la promoción se basará en un Ecosistema Digital Mínimo Viable B2B:

Página web corporativa bilingüe: será un sitio web profesional optimizado en inglés (SEO internacional), con el catálogo técnico de variedades de claveles, fichas técnicas de empaques, formularios para que los clientes potenciales contacten de manera directa y se hagan las cotizaciones para mayoristas, así como también para ofrecer las credenciales de la empresa.

Redes sociales como vitrina: se utilizarán perfiles de LinkedIn, Instagram corporativo y Tik Tok no para la realización de ventas masivas, sino como herramientas de validación y

confianza. Los *brokers* estadounidenses chequean las redes para la verificación de que la empresa está activa, los productos sean frescos durante el corte, los procesos poscosecha y cumplir con estándares de bioseguridad.

Email marketing y prospección directa: esta estrategia se basa en campañas direccionadas a base de datos de importadores de flores en Estados Unidos, enviando portafolios digitales en formato PDF de excelente calidad.

3.7.4 Plan de marketing para posicionamiento

El posicionamiento que se busca para Ecuavel Floral Group en el mercado de los Estados Unidos no se fundamenta en competir por los precios más bajos del sector, sino en posicionarse en la mente de los *brokers* de Miami, como una empresa proveedora estratégica B2B de claveles de alta gama que ofrece garantías de confiabilidad en sus operaciones, un suministro estacional con regularidad e información técnica transparente. De manera que, cuando los consumidores piensen en la necesidad de importar claveles de alta calidad y durabilidad, Ecuavel sea la primera opción (*Top of mind*) que se asome en sus memorias, dejando en segundo plano a la competencia.

Este plan contempla estrategias, tácticas digitales y un presupuesto indexado a 5 años que muestran el carácter dinámico del modelo de negocios Uppsala, dando demostraciones de cuán factible es la penetración en el mercado de Estados Unidos y disminuyendo la exposición a riesgo financiero en sus inicios. La figura 17 corresponde a dicho plan.

Figura 17

Plan de marketing para posicionamiento

Objetivo SMART	Estrategia	Táctica	Canales y Herramientas	KPIs
----------------	------------	---------	------------------------	------

Objetivo SMART 1: Captar 15 prospectos calificados B2B mediante los canales digitales corporativos bilingües en los primeros 6 meses del año 2026.	Estrategia de posicionamiento institucional digital: Reducción de asimetrías de información y generación de credibilidad transfronteriza.	Desarrollo y optimización de una "Vitrina Digital de Confianza" con portafolio interactivo de variedades de claveles y contenido audiovisual real que muestre los procesos de postcosecha y pre-enfriamiento en origen.	• Canales: Sitio Web Corporativo (SEO internacional inglés/español), LinkedIn e Instagram Corporativo. • Herramientas: Google Analytics, Meta Business Suite, CRM (HubSpot).	• Número de leads calificados B2B registrados. • Tasa de rebote en el catálogo técnico. • Crecimiento de interacciones de perfiles empresariales desde EE.UU.
Objetivo SMART 2: Convertir un mínimo de 3 importadores mayoristas estadounidenses en clientes de contrato recurrente para el cierre del año 2026.	Estrategia de penetración orientada a la mitigación del riesgo: Reducción de la incertidumbre del comprador mediante prueba física.	Implementación del programa " <i>Muestras Comerciales sin Costo</i> " para que los <i>brokers</i> evalúen la rigidez del tallo, la apertura del botón y la durabilidad real en florero directamente en sus bodegas.	• Canales: Correo electrónico corporativo directo, llamadas de prospección B2B, bases de datos de asociaciones (AFIF/SAF). • Herramientas: Portafolio técnico digital en PDF, guías de envío aéreo.	• Cantidad de muestras comerciales despachadas con éxito. • Tasa de conversión (Muestras enviadas vs. Contratos firmados). • Tiempo promedio del ciclo de cierre comercial.
Objetivo SMART 3:	Estrategia de fidelización y aseguramiento	Establecimiento de un canal posventa ágil	• Canales: Comunicación directa post-embarque,	• Porcentaje de mermas reportadas

Garantizar una tasa de retención de clientes internacionales del 90% durante el primer año de operaciones en EE.UU.	logístico: Excelencia operativa en la cadena de suministro integrada.	para supervisar de forma conjunta el comportamiento fitosanitario aduanero (USDA/APHIS) y coordinar el reabastecimiento eficiente en fechas de alta demanda.	reuniones virtuales de evaluación estacional. • Herramientas: Encuestas de satisfacción digital B2B, reportes logísticos aduaneros y de aerolíneas.	en destino (Meta: < 2%). • Índice de recompra mensual (Retención). • Nivel de satisfacción del comprador (CSAT).
---	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia

3.7.4 Estructura de costos

Tabla 4

Estructura de Costos de Marketing digital

COSTOS DE MARKETING		
DESCRIPCIÓN	VALOR	
Diseño web profesional (Bilingüe SEO) + Hosting y dominio	\$	800,00
Identidad corporativa, logotipo y catálogo digital de productos	\$	400,00
Pauta digital B2B (LinkedIn Ads / Google Ads dirigidos a EE.UU).	\$	600,00
Suscripción a herramientas de Email Marketing (ej. Mailchimp)	\$	240,00
Community Manager de redes sociales y	\$	600,00
Diseño gráfico		
Producción de material impreso básico de exportación (marcas de cajas, capuchones de marca)	\$	500,00

Envío de muestras de claveles sin costo a clientes potenciales en EE.UU. (Flete aéreo + Flor)	\$	1.200,00
---	----	----------

TOTAL	\$	4.340,00
--------------	-----------	-----------------

Nota. Elaboración propia

Para lograr una metodología sólida, los costos del marketing no deben ser estáticos, el primer año se requiere una inversión mayor ya que se desarrollarán los activos: página web, branding corporativo, social media enfocada en Estados Unidos, catálogo. Mientras que en los años posteriores del proyecto se provee un crecimiento del 4% anual, los cuales estarían destinados en el mantenimiento de las plataformas, publicidad digital y el renuevo de material comercial, haciendo incrementos anuales estimados por inflación o crecimiento comercial.

En virtud de que se espera un equilibrio costo-eficiencia, el presupuesto de marketing representa una inversión inicial moderada, ya que la empresa busca la optimización de recursos mediante canales digitales en vez de realizar costosos viajes de prospección física o ferias internacionales desde el primer año.

En su lugar, se ha optado por incluir el rubro de “Envío de muestras” dentro de los gastos del plan de marketing. En Estados Unidos los importadores no compran flores sin haber evaluado físicamente con antelación la apertura del botón y la resistencia del tallo en embarques de prueba.

Cada uno de los costos que se generan por concepto de herramientas, estrategias, tácticas y envíos de muestras presentados en el plan de marketing han sido indexados y presupuestados dentro de los gastos de marketing y promoción de las proyecciones financieras a 5 años del proyecto, asegurando que sea viable económicamente y el cálculo del VAN y la TIR que corresponden.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

El presente plan financiero tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto de posicionamiento y comercialización internacional de claveles en el mercado de Estados Unidos. Para ello, se realizarán las proyecciones de ingresos, costos y gastos, así como la estimación de la inversión inicial requerida para la ejecución del proyecto.

Cabe señalar que la inversión inicial no incluye la adquisición de terrenos ni gastos por arriendo, debido a que la empresa dispone de infraestructura propia para el desarrollo de sus actividades productivas y operativas. Por tal motivo, únicamente se consideran los recursos adicionales requeridos para la ejecución del proyecto. Asimismo, se elaborarán los estados financieros proyectados para un horizonte de cinco años, con el propósito de evaluar el comportamiento económico y financiero del proyecto

Finalmente, se calcularán indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), el Retorno sobre los Activos (ROA), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), a fin de determinar la factibilidad financiera del proyecto y apoyar la toma de decisiones para su implementación.

4.1 Inversión inicial del proyecto

La inversión inicial del proyecto comprende los recursos económicos necesarios para la ejecución de las actividades de producción y exportación de claveles hacia el mercado de Estados Unidos. Esta inversión está conformada por activos productivos, activos intangibles y capital de trabajo, elementos indispensables para garantizar la operatividad del proyecto.

Tabla 5*Inversión inicial del proyecto*

ACTIVOS PRODUCTIVOS NUEVOS		
CUENTA	VALOR (USD)	%
Maquinaria adicional	\$ 10.000	5%
Plantas productoras	\$ 70.899	36%
Inmuebles	\$ 50,00	0%
Equipos de computación	\$ 8.000	4%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 88.949	46%
ACTIVOS INTANGIBLES		
Marketing	\$ 4.340	2%
Proceso exportación	\$ 9.270	5%
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 13.610	7%
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVOS OPERATIVOS		
Anticipo proveedores	\$ 51.500	26%
Diseño de logística de exportación	\$ 10.000	5%
Operativos	\$ 30.789	16%
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 92.289	47%
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO	\$ 194.848	100%

Nota.
propia

Elaboración

Como se observa en la tabla 5, la inversión inicial requerida para la ejecución del proyecto asciende a USD 194.848. Del total de la inversión, el 45,64% corresponde al capital de trabajo, el 45,65% a activos productivos nuevos y el 6,98% a activos intangibles. Esta estructura permite asegurar la capacidad productiva, el posicionamiento en el mercado internacional y la

operatividad inicial del proyecto, garantizando una implementación ordenada, eficiente y financieramente sostenible.

Para cubrir la inversión inicial requerida para la ejecución del proyecto, se considera una estructura de financiamiento compuesta por recursos propios y financiamiento externo. El préstamo permitirá complementar los recursos necesarios para la adquisición de activos y el desarrollo de las actividades operativas previstas en el proyecto.

Seguidamente, se detalla la estructura del financiamiento para ejecutar el proyecto:

Tabla 6

Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO			
Fuente		Monto	%
Capital propio	\$	116.909	60%
Préstamo bancario	\$	77.939	40%
TOTAL	\$	194.848	100%

Nota. Elaboración propia

La estructura de financiamiento del proyecto asciende a un total de USD 194.848, el cual será cubierto mediante una combinación de capital propio y financiamiento externo. Del total requerido, el 60% corresponde a capital propio, equivalente a USD 116.909, mientras que el 40% restante será financiado a través de un préstamo bancario, por un valor de USD 77.939, permitiendo apalancar la inversión inicial, optimizando el uso de recursos y potenciando la rentabilidad del proyecto.

4.2 Proyección de ventas e ingresos

La proyección de ventas e ingresos del proyecto se realiza a partir del costo unitario de producción estimado en USD 0,57. Sobre este precio se incorpora un margen de utilidad del 60%, con el fin de garantizar la rentabilidad del proyecto. Posteriormente, se aplica un ajuste inflacionario del 3% anual, permitiendo reflejar la variación esperada del nivel de precios en la economía y mantener la coherencia del modelo financiero a lo largo del periodo de evaluación económica.

En este contexto, se proyectan las cantidades de venta, el precio de venta unitario y los ingresos anuales esperados durante un período de cinco años, como se muestra a continuación.

Tabla 7

Proyección de ventas e ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS				
Año	Tallos a vender	Precio de venta	Ingresos anuales	
1	215.600	\$ 0,91	\$	195.754,63
2	239.316	\$ 0,94	\$	223.806,27
3	265.641	\$ 0,96	\$	255.877,71
4	297.518	\$ 0,99	\$	295.180,52
5	333.220	\$ 1,02	\$	340.520,25

Nota. Elaboración propia

Las proyecciones de ventas evidencian un crecimiento progresivo durante los cinco años de estudio, pasando de 215.600 tallos en el primer año a 333.220 tallos al finalizar el período.

Este comportamiento se encuentra asociado a la expansión esperada de la demanda y al fortalecimiento gradual de la presencia de la empresa en el mercado estadounidense.

Como consecuencia del incremento en el volumen de ventas y de la evolución del precio proyectado, los ingresos presentan un crecimiento sostenido a lo largo del periodo de evaluación. En este sentido, los ingresos anuales pasan de USD 195.754,63 en el primer año a USD 340.520,25 en el quinto año, generando ingresos acumulados por USD 1.351.294 durante el período analizado.

Estos resultados demuestran una evolución favorable de las ventas proyectadas, lo que contribuye al fortalecimiento de la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto de posicionamiento y comercialización internacional de claveles hacia el mercado de Estados Unidos.

4.3 Costos de producción proyectados

Los costos de producción representan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas del proyecto. Su análisis permite identificar el comportamiento de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, así como los gastos operativos asociados a la administración, ventas y financiamiento. Esta información es fundamental para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del negocio.

Tabla 8

Estado de costos proyectado

ECUAVEL FLORAL GROUP S.A.
(Expresado en dólares estadounidenses)

AÑOS					
	1	2	3	4	5

Materia Prima	\$ 26.060,00	\$ 28.926,60	\$ 32.108,53	\$ 35.961,55	\$ 40.276,94
Mano de obra directa	\$ 18.670,64	\$ 18.670,64	\$ 22.404,77	\$ 22.404,77	\$ 26.138,90
Costos indirectos de Fabricación	\$ 77.616,00	\$ 86.153,76	\$ 95.630,67	\$ 95.630,67	\$ 119.959,12
Costo de producción (Costo Variable)	\$ 122.346,64	\$ 133.751,00	\$ 150.143,97	\$ 153.996,99	\$ 186.374,95
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,57	\$ 0,56	\$ 0,57	\$ 0,52	\$ 0,56
Gastos Administrativos	\$ 38.358,96	\$ 40.276,91	\$ 42.290,75	\$ 44.405,29	\$ 46.625,56
Gastos de Ventas	\$ 18.822,00	\$ 19.459,10	\$ 20.126,32	\$ 20.825,09	\$ 21.556,93
Gastos Financieros	\$ 7.246,76	\$ 5.919,16	\$ 4.452,11	\$ 2.830,96	\$ 1.039,51
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$ 64.427,72	\$ 65.655,17	\$ 66.869,18	\$ 68.061,34	\$ 69.222,00
Costo total	\$ 186.774,37	\$ 199.406,17	\$ 217.013,15	\$ 222.058,33	\$ 255.596,95
Utilidad	\$ 8.980,26	\$ 24.400,09	\$ 38.864,55	\$ 73.122,19	\$ 84.923,30
Ventas	\$ 195.754,63	\$ 223.806,27	\$ 255.877,71	\$ 295.180,52	\$ 340.520,25
Precio de Venta Unitario	\$ 0,91	\$ 0,94	\$ 0,96	\$ 0,99	\$ 1,02

Nota. Elaboración propia

Los costos de producción muestran un comportamiento creciente durante los cinco años de proyección, como consecuencia del incremento en la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. El costo variable pasa de USD 122.346,64 en el primer año a USD 186.374,95 en el quinto año, reflejando el crecimiento de la capacidad operativa y productiva del proyecto.

Por su parte, los gastos de operación mantienen una tendencia relativamente estable, mientras que los gastos financieros disminuyen progresivamente debido a la amortización de la deuda adquirida. Como resultado, el costo total aumenta de USD 186.774,37 a USD 255.596,95 durante el período analizado.

No obstante, las ventas proyectadas aumentan de USD 195.754,63 en el primer año a USD 340.520,25 en el quinto año, permitiendo que las utilidades se incrementen de USD 8.980,26 a USD 84.923,30. Asimismo, el precio de venta unitario aumenta gradualmente de USD 0,91 a USD 1,02, contribuyendo a mantener márgenes de rentabilidad favorables, lo que permite evidenciar la viabilidad económica del proyecto.

4.4 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados constituyen una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, ya que permiten estimar el comportamiento futuro de los ingresos, gastos, costos, activos, pasivos y patrimonio durante el período de estudio. A partir de las proyecciones de ventas, costos y gastos previamente establecidos, se estructuran los principales estados financieros, los cuales, proporcionan información relevante para la toma de decisiones y la evaluación de la rentabilidad esperada.

A través del estado de resultados, el flujo de caja y el balance general proyectados, es posible analizar la capacidad del proyecto para generar utilidades, mantener niveles adecuados de liquidez y cumplir con sus obligaciones financieras. De esta manera, los estados financieros proyectados permiten determinar la sostenibilidad del proyecto y constituyen la base para la posterior evaluación financiera.

Tabla 9

Balance general proyectado

ECUAVEL FLORAL GROUP S.A.
 (Expresado en dólares estadounidenses)

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
---------	-------	-------	-------	-------	-------

ACTIVOS CORRIENTES

Anticipo proveedores	51.500	55.620	60.070	64.875	70.065
Logística exportación	10.000	10.800	11.664	12.597	13.605
Operativos	30.789	33.252	35.912	38.785	41.888

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	92.289	99.672	107.646	116.258	125.558
---------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

ACTIVOS NO CORRIENTES**ACTIVOS FIJOS**

Maquinaria adicional	10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
Plantas productoras	70.899	74.444	78.166	82.074	86.178
Inmuebles	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78
Equipos de computación	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724

TOTAL ACTIVOS FIJOS	88.949	93.396	98.066	102.970	108.118
----------------------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

ACTIVOS INTANGIBLES

Marketing	4.340	4.470	4.604	4.742	4.885
Proceso de exportación	9.270	9.548	9.835	10.130	10.433

TOTAL INTANGIBLE	13.610	14.018	14.439	14.872	15.318
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL ACTIVOS	194.848	207.087	220.151	234.099	248.994
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVOS NO CORRIENTES**

Préstamo bancario	77.939	70.145	63.131	56.818	51.136
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	77.939	70.145	63.131	56.818	51.136
------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL PASIVOS	77.939	70.145	63.131	56.818	51.136
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

PATRIMONIO:

Capital propio	116.909	136.942	157.020	177.281	197.858
----------------	---------	---------	---------	---------	---------

TOTAL PATRIMONIO	116.909	136.942	157.020	177.281	197.858
-------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	194.848	207.087	220.151	234.099	248.994
----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Nota. Elaboración propia

El balance general proyectado evidencia una evolución favorable de la situación financiera del proyecto durante el período de estudio. Los activos totales presentan un

crecimiento gradual, en el primer año fue de USD 194.848 en comparación con el quinto año de USD 248.994, lo que representa un incremento del 27,79%. Este comportamiento se encuentra asociado principalmente al aumento de los activos corrientes, mostrando una mayor capacidad operativa y una expansión gradual de las actividades de comercialización en mercados internacionales.

En cuanto a los pasivos, se observa una reducción sostenida del préstamo bancario, disminuyendo de USD 77.939 en el primer año a USD 51.136 en el quinto año, como resultado del cumplimiento de las obligaciones financieras adquiridas para la ejecución del proyecto. Esta disminución contribuye a mejorar la estructura financiera y reducir el nivel de endeudamiento de la empresa.

Por otra parte, el patrimonio registra un crecimiento continuo, pasando de USD 116.909 a USD 197.858 en el quinto año estimado. Este incremento refleja un fortalecimiento de los recursos propios y una mayor participación del patrimonio dentro de la composición financiera del proyecto

En términos generales, la proyección del balance general evidencia una tendencia positiva, caracterizada por el crecimiento de los activos, la disminución de las obligaciones financieras y el fortalecimiento patrimonial, aspectos que contribuyen a la sostenibilidad y estabilidad financiera del proyecto en el largo plazo.

Tabla 10

Estado de resultados proyectado

ECUAVEL FLORAL GROUP S.A.
(Expresado en dólares estadounidenses)

AÑOS

	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 195.754,63	\$ 223.806,27	\$ 255.877,71	\$ 295.180,52	\$ 340.520,25
Costo de Producción	\$ 122.346,64	\$ 133.751,00	\$ 150.143,97	\$ 153.996,99	\$ 186.374,95
Utilidad Bruta	\$ 73.407,99	\$ 90.055,26	\$ 105.733,73	\$ 141.183,53	\$ 154.145,30
(-) Gastos Operacionales	\$ 57.180,96	\$ 59.736,01	\$ 62.417,07	\$ 65.230,38	\$ 68.182,48
(-) Depreciación	\$ 84.969,47	\$ 84.969,47	\$ 84.969,47	\$ 84.969,47	\$ 84.969,47
Utilidad Operación EBIT	\$ -68.742,45	\$ -54.650,22	\$ -41.652,81	\$ -9.016,33	\$ 993,34
(-) Gastos Financieros	\$ 7.246,76	\$ 5.919,16	\$ 4.452,11	\$ 2.830,96	\$ 1.039,51
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -75.989,21	\$ -60.569,38	\$ -46.104,92	\$ -11.847,29	\$ -46,17
Impuesto a la Renta 25%	\$ -18.997,30	\$ -15.142,35	\$ -11.526,23	\$ -2.961,82	\$ -11,54
Utilidad Neta	\$ -56.991,91	\$ -45.427,04	\$ -34.578,69	\$ -8.885,47	\$ -34,63
EBITDA	\$ 16.227,03	\$ 30.319,26	\$ 43.316,66	\$ 75.953,14	\$ 85.962,81
EBITDA %	8%	14%	17%	26%	25%

CAGR 14,84%

Nota. Elaboración propia

El Estado de Resultados previsto muestra un crecimiento sostenido de los ingresos durante los periodos proyectados, pasando de USD 195.754,63 en el primer año a USD 340.520,25 en el quinto año, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,84%. Este comportamiento evidencia una expansión gradual de las ventas y una mayor participación en el mercado objetivo.

Por su parte, el costo de producción aumenta de USD 122.346,64 a USD 186.374,95, debido al incremento de la producción requerida para atender la demanda proyectada. No obstante, la utilidad bruta mantiene una tendencia creciente, pasando de USD 73.407,99 a USD 154.145,30 durante el análisis.

Aunque la utilidad operativa y la utilidad neta presentan valores negativos en gran parte del período analizado, se explica esta tendencia principalmente por el gasto de depreciación anual de USD 84.969,47 calculado mediante el método de línea recta. Este valor responde a la importante infraestructura productiva de la empresa, compuesta por invernaderos, maquinaria, instalaciones, plantas productoras, vehículos y demás activos necesarios para el desarrollo de la actividad florícola. Al tratarse de un gasto contable que no representa una salida efectiva de efectivo, su efecto es revertido en el flujo de caja utilizado para la evaluación financiera del proyecto.

Asimismo, el EBITDA muestra una evolución favorable, incrementándose de USD 16.227,03 en el primer año a USD 85.962,81 en el quinto año, mientras que su margen aumenta del 8% al 25%, evidenciando una mejora en la capacidad operativa y en la generación de recursos del proyecto.

En términos generales, los resultados proyectados reflejan una evolución positiva de las operaciones, respaldada por el crecimiento de las ventas y el fortalecimiento gradual de la rentabilidad operativa de la propuesta financiera.

Tabla 11

Flujo de efectivo proyectado

ECUAVEL FLORAL GROUP S.A.					
(Expresado en dólares estadounidenses)					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS					
Ventas de tallos	\$ 195.755	\$ 223.806	\$ 255.878	\$ 295.181	\$ 340.520

TOTAL INGRESOS	\$ 195.755	\$ 223.806	\$ 255.878	\$ 295.181	\$ 340.520
B. EGRESOS OPERACIONALES					
COSTO FIJO	\$ 57.181	\$ 59.736	\$ 62.417	\$ 65.230	\$ 68.182
COSTO VARIABLES	\$ 122.347	\$ 133.751	\$ 150.144	\$ 153.997	\$ 153.997
TOTAL, EGRESOS OPERACIONALES	\$ 179.528	\$ 193.487	\$ 212.561	\$ 219.227	\$ 222.179
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	\$ 16.227	\$ 30.319	\$ 43.317	\$ 75.953	\$ 118.341
D. EGRESOS FINANCIEROS					
INTERESES	\$ 7.247	\$ 5.919	\$ 4.452	\$ 2.831	\$ 1.040
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	\$ 12.639	\$ 13.966	\$ 15.433	\$ 17.055	\$ 18.846
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	\$ 19.886	\$ 19.886	\$ 19.886	\$ 19.886	\$ 19.886
FLUJO NETO DEL PROYECTO	\$ -3.659	\$ 10.434	\$ 23.431	\$ 56.068	\$ 98.455
INVERSIÓN INICIAL	\$ -194.848				
FLUJO NETO	\$ -3.659	\$ 10.434	\$ 23.431	\$ 56.068	\$ 98.455
FLUJO FINAL DE CAJA	\$ -3.659	\$ 10.434	\$ 23.431	\$ 56.068	\$ 98.455

Nota. Elaboración propia

El flujo de efectivo estimado muestra la capacidad del proyecto para generar efectivo durante el tiempo de evaluación de cinco años. Los ingresos operacionales presentan un incremento favorable pasando de USD 195.755 en el primer año a USD 340.520 en el quinto año, impulsados por el aumento progresivo de las ventas de tallos destinadas al mercado de Estados Unidos.

Por su parte, los egresos operacionales reflejan un incremento moderado asociado al aumento de los costos fijos y variables necesarios para el desarrollo de las actividades

productivas y comerciales. Como resultado, el flujo operacional registra una evolución favorable, incrementándose de USD 16.227 en el primer año a USD 118.341 en el quinto año.

En relación con los egresos financieros, éstos se encuentran conformados por el pago de intereses y la amortización del préstamo utilizado para financiar parte de la inversión inicial del proyecto. A medida que la deuda disminuye, los intereses presentan una tendencia decreciente, contribuyendo a mejorar la generación neta de efectivo.

Finalmente, el flujo neto del proyecto evidencia una recuperación progresiva de la inversión, pasando de un flujo negativo de USD 3.659 en el primer año, a un flujo positivo de USD 98.455 en el quinto año. Estos resultados demuestran una mejora sostenida en la capacidad de generación de efectivo del proyecto, constituyendo un elemento favorable para la evaluación financiera mediante indicadores como el VAN, TIR, PRI Y WACC.

4.5 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto tiene como objetivo determinar su rentabilidad y viabilidad económica a partir de los flujos de efectivo estimados. Para ello, se emplean herramientas financieras que permiten medir la capacidad del plan financiero para generar utilidades y recuperar la inversión efectuada.

En esta sección se examinan indicadores financieros como el VAN, TIR, PRI y WACC, considerados criterios esenciales para la toma de decisiones de inversión. Los resultados obtenidos posibilitan establecer si el proyecto crea valor para los inversionistas y si es financieramente viable su ejecución.

4.5.1 Punto de equilibrio y margen de seguridad

Con la finalidad de evaluar la capacidad del proyecto para cubrir sus costos y gastos, se determina el punto de equilibrio y el margen de seguridad. Estos indicadores permiten identificar el nivel mínimo de ventas requerido para mantener la operación sin generar pérdidas, así como el excedente de ventas disponible por encima de dicho nivel, proporcionando una referencia para analizar la estabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

Fórmula:

$$PE = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

Donde:

- PE = Punto de equilibrio en unidades
- CF = Costos fijos
- PVU = Precio de venta unitario
- CVU = Costo variable unitario

$$PE = \frac{64.427,72}{0,91 - 0,57} = 189.225$$

Tabla 12

Punto de equilibrio proyectado

AÑO	PE (UNIDADES)	PE (\$)
1	189.225	\$ 172.439

2	174.474	\$	163.167
3	167.999	\$	161.825
4	143.426	\$	142.300
5	149.639	\$	152.917

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

Margen de Seguridad

TALLOS A VENDER	PE	PE\$	MARGEN DE SEGURIDAD
1.351.294	824.764	792.648	526.530

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Punto de equilibrio y margen de seguridad



Nota. Elaboración propia

El punto de equilibrio acumulado es de 824.764 tallos, equivalente a USD 792.648 en ventas. Por otro lado, las ventas proyectadas alcanzan 1.351.294 tallos en el período estimado, superando ampliamente el nivel mínimo requerido para cubrir los costos totales del proyecto.

Asimismo, el margen de seguridad asciende a 526.530 tallos, lo que evidencia que las ventas proyectadas se encuentran por encima del punto de equilibrio. Este resultado reduce el riesgo operativo del proyecto y demuestra que existe capacidad para afrontar posibles disminuciones en las ventas sin comprometer la sostenibilidad financiera de la operación.

Se concluye que el proyecto es financieramente viable, ya que las ventas proyectadas en el periodo de cinco años superan tanto el punto de equilibrio en unidades como en valores

monetarios. Esto garantiza la cobertura de costos y la generación de utilidades sostenidas, evidenciando estabilidad financiera y bajo riesgo operativo.

4.5.2 Indicadores financieros

Con la finalidad de evaluar la situación financiera prevista del proyecto, se analizan indicadores relacionados con el endeudamiento, la autonomía financiera, la rentabilidad y la estructura de costos. Estos indicadores permiten determinar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones financieras, generar beneficios y mantener una adecuada sostenibilidad económica en los años de análisis.

Tabla 14

Indicadores financieros proyectados

FACTOR	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Endeudamiento solvencia	Endeudamiento	40,00 %	33,87 %	28,68 %	24,27 %	20,54 %
Endeudamiento de solvencia	Autonomía financiera	60,00 %	66,13 %	71,32 %	75,73 %	79,46 %
Rentabilidad	ROA	-29,25 %	-21,94 %	-15,71 %	-3,80% %	-0,01% %
Rentabilidad	ROE	-48,75 %	-33,17 %	-22,02 %	-5,01% %	-0,01% %
Peso de depreciación	Eficiencia (estructura de costos)	43,41 %	37,97 %	33,21 %	28,79 %	24,95 %

Nota. Elaboración propia

Los indicadores financieros proyectados revelan una mejora progresiva en la situación financiera del proyecto durante los periodos estimados. El porcentaje de endeudamiento disminuye del 40% en el primer año al 20.54% en el quinto año, reflejando una reducción gradual de las obligaciones financieras y una menor dependencia de recursos externos para financiar las operaciones.

De manera complementaria, la autonomía financiera presenta una tendencia creciente, pasando del 60% al 79,46%, lo que indica un fortalecimiento de los recursos propios dentro de la estructura financiera del proyecto y una mayor capacidad para operar con capital propio.

En cuanto a la rentabilidad, los indicadores ROA y ROE presentan valores negativos durante la mayor parte de los períodos de evaluación debido al impacto de los gastos operacionales, financieros y de depreciación sobre los resultados del proyecto. Sin embargo, se observa una recuperación progresiva, alcanzando cifras cercanas al punto de equilibrio en el quinto año, lo que indica una mejora gradual en la capacidad de generación de beneficios.

Por otra parte, el indicador de eficiencia asociado al peso de la depreciación sobre la estructura de costos disminuye del 43,41% al 24,95% en el último período analizado, reflejando una menor incidencia de este rubro dentro de los costos totales a medida que los ingresos del proyecto aumentan. Esta tendencia contribuye al fortalecimiento de los resultados operativos y financieros proyectados.

En términos generales, los indicadores muestran una evolución favorable caracterizada por una reducción del endeudamiento, un incremento de la autonomía financiera y una mejora progresiva de la rentabilidad y eficiencia operativa del plan de inversión.

4.5.3 Evaluación del proyecto mediante análisis de sensibilidad de escenarios

Con el propósito de evaluar la solidez financiera del proyecto frente a posibles variaciones en las condiciones del mercado internacional, se realizó un análisis de sensibilidad mediante la construcción de tres escenarios: real, optimista y pesimista. Este análisis permite identificar el comportamiento de los principales indicadores financieros ante cambios en variables de estudio como las ventas, los costos de producción y los gastos operativos.

A partir de los flujos financieros obtenidos en cada escenario, se determinaron indicadores como el VAN, TIR, PRI; utilizando una tasa de descuento equivalente al WACC calculado para el proyecto, lo que permitió evaluar el desempeño y la rentabilidad esperada del proyecto ante posibles variaciones en las variables de estudio.

Escenario real

Se elaboró el escenario real considerando las condiciones estimadas como más probables para la ejecución del proyecto. En este escenario se utilizaron los valores proyectados de ventas, costos y gastos, obteniendo los flujos financieros que sirven de base para la evaluación económica y financiera del proyecto.

Determinación del WACC: Para establecer la tasa de descuento del proyecto se calculó el WACC, considerando la participación de la deuda y del patrimonio dentro de la estructura de financiamiento.

Fórmula:

$$WACC = K_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + K_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Donde:

- K_e = 15% (Costo del capital propio)

- $K_d = 10,03\%$ (Costo de la deuda)
- $E = 116.908,80$ (Patrimonio)
- $D = 77.939,20$ (Deuda)
- $T = 25\%$ (Impuesto a la renta)

$$WACC = K_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + K_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Pesos

- $E/V = 116.908,80 \div 194.848,00 = 0,5999 \approx 0,60$
- $D/V = 77.939,20 \div 194.848,00 = 0,4001 \approx 0,40$

WACC=12.01

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 195.754,63	\$ 223.806,27	\$ 255.877,71	\$ 295.180,52	\$ 340.520,25
Financiamiento	\$ 77.939,20					
TOTAL INGRESOS	\$ 77.939,20	\$ 195.754,63	\$ 223.806,27	\$ 255.877,71	\$ 295.180,52	\$ 340.520,25
Costos de Producción		\$ 122.346,64	\$ 133.751,00	\$ 150.143,97	\$ 153.996,99	\$ 186.374,95
Gastos Operación		\$ 57.180,96	\$ 59.736,01	\$ 62.417,07	\$ 65.230,38	\$ 68.182,48
Intereses		\$ 7.246,76	\$ 5.919,16	\$ 4.452,11	\$ 2.830,96	\$ 1.039,51
Amortización Préstamo o Capital		\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54
Impuestos		\$ -18.997,30	\$ -15.142,35	\$ -11.526,23	\$ -2.961,82	\$ -11,54
Inversión	\$ 116.908,80					

Valor residual

TOTAL EGRESOS	\$ 116.908,80	\$ 187.662,60	\$ 204.149,37	\$ 225.372,46	\$ 238.982,05	\$ 275.470,95
Flujo Neto Financiero	\$ -38.969,60	\$ 8.092,02	\$ 19.656,90	\$ 30.505,24	\$ 56.198,47	\$ 65.049,30
Flujo Neto Financiero Neto	\$ -38.969,60	\$ 8.092,02	\$ 19.656,90	\$ 30.505,24	\$ 56.198,47	\$ 65.049,30
Flujo Neto Acumulado	\$ -38.969,60	\$ -30.877,58	\$ -11.220,68	\$ 19.284,56	\$ 75.483,03	\$ 140.532,33

Tabla 15*Flujo financiero neto escenario real*

Nota. Elaboración propia

Tabla 16*Evaluación de indicadores escenario real*

	\$78.230,0
VAN	4
TIR	54,53%
PIR	2
WACC	12,01%

Nota. Elaboración propia

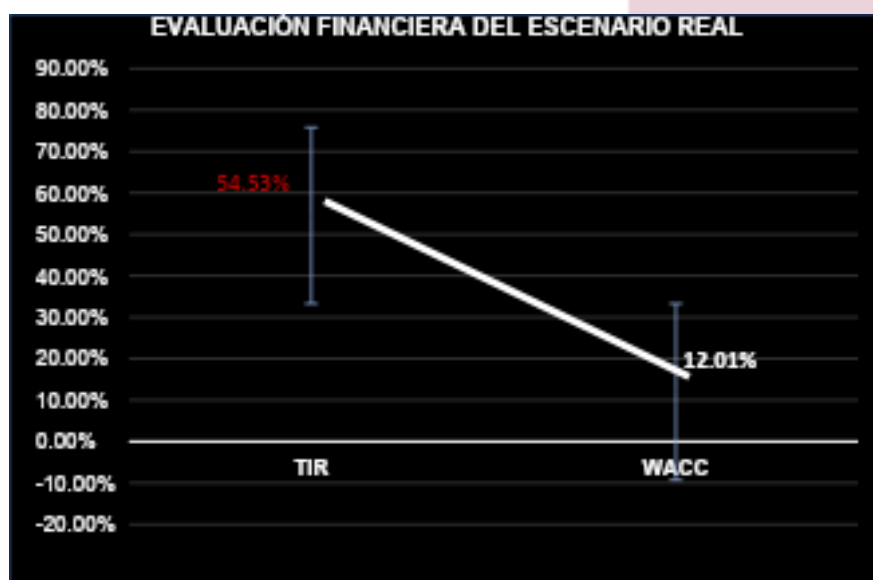
El escenario real evidencia la viabilidad financiera del proyecto, ya que el VAN es positivo (\$78.230,04), lo que muestra que la inversión genera valor adicional después de recuperar el capital invertido y cubrir los costos de los recursos empleados en la producción y comercialización a mercados internacionales. Por tanto, el proyecto incrementa la riqueza de los inversionistas y resulta económicamente conveniente.

Asimismo, la TIR alcanzó el 54,53%, índice que supera ampliamente al WACC de 12,01%, demostrando que la rentabilidad esperada del proyecto es superior al costo promedio

de los recursos financieros utilizados para su ejecución. Este resultado constituye uno de los principales criterios para aceptar la inversión.

Por otra parte, el PRI de 2 años indica que la inversión inicial se recuperará en un período relativamente corto en comparación con el periodo de análisis de cinco años. Esto refleja una adecuada capacidad de generación de flujos de efectivo y reduce el riesgo asociado a la recuperación del capital invertido.

En conclusión, debido a que el VAN es positivo, la TIR supera al WACC y la inversión se recupera en aproximadamente en dos años, se concluye que el proyecto es financieramente factible, rentable y atractivo para los inversionistas, generando beneficios económicos suficientes durante el período de incursión en el mercado estadounidense.

Figura 19*Evaluación financiera escenario real**Nota.* Elaboración propia

En la figura 19, se evidencia que la TIR del 54,53% supera significativamente al WACC del 12.01%, evidenciando que el proyecto genera una rentabilidad superior al costo de financiamiento, por tanto, resulta financieramente viable.

Escenario optimista

En el escenario optimista se considera un comportamiento favorable de las variables del proyecto, reflejado en un incremento del 10% en las ventas proyectadas y en posibles condiciones más eficientes en costos operativos. Este escenario permite evaluar el potencial de rentabilidad del proyecto bajo condiciones superiores a las estimadas en el escenario base.

Tabla 17*Flujo financiero neto escenario optimista*

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 215.330,09	\$ 246.186,89	\$ 281.465,48	\$ 324.698,57	\$ 374.572,27
Financiamiento	\$ 77.939,20					
TOTAL INGRESOS	\$ 77.939,20	\$ 215.330,09	\$ 246.186,89	\$ 281.465,48	\$ 324.698,57	\$ 374.572,27
Costos de Producción		\$ 122.346,64	\$ 133.751,00	\$ 150.143,97	\$ 153.996,99	\$ 186.374,95
Gastos Operación		\$ 57.180,96	\$ 59.736,01	\$ 62.417,07	\$ 65.230,38	\$ 68.182,48
Intereses		\$ 7.246,76	\$ 5.919,16	\$ 4.452,11	\$ 2.830,96	\$ 1.039,51
Amortización Préstamo o Capital		\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54
Impuestos		\$ -18.997,30	\$ -15.142,35	\$ -11.526,23	\$ -2.961,82	\$ -11,54
Inversión	\$ 116.908,80					
Valor residual						
TOTAL EGRESOS	\$ 116.908,80	\$ 187.662,60	\$ 204.149,37	\$ 225.372,46	\$ 238.982,05	\$ 275.470,95
Flujo Neto Financiero	\$ -38.969,60	\$ 27.667,49	\$ 42.037,52	\$ 56.093,01	\$ 85.716,52	\$ 99.101,33
Flujo Neto Financiero	\$ -38.969,60	\$ 27.667,49	\$ 42.037,52	\$ 56.093,01	\$ 85.716,52	\$ 99.101,33
Flujo Neto Acumulado	\$ -38.969,60	\$ -11.302,11	\$ 30.735,41	\$ 86.828,42	\$ 172.544,94	\$ 271.646,27

Nota. Elaboración propia**Tabla 18***Evaluación de indicadores escenario optimista*

VAN	\$169.821,53
TIR	101,84%
PIR	1
WACC	12,01%

Nota. Elaboración propia

El escenario optimista fue elaborado considerando un incremento del 10% en las ventas proyectadas, manteniendo constantes las demás variables del modelo financiero. Los resultados

obtenidos revelan una mejora significativa en el desempeño económico y financiero del proyecto, evidenciando una mayor capacidad para generar ingresos y rentabilidad.

En este escenario, el VAN alcanzó \$169.821,53, valor superior al obtenido en el escenario real. Este hallazgo indica que, después de recuperar la inversión inicial y descontar los flujos futuros al costo promedio ponderado de capital, el proyecto genera un excedente económico considerable. En términos financieros, un VAN positivo y elevado demuestra que la inversión no solo recupera los recursos invertidos, sino que también produce beneficios adicionales para los inversionistas.

Por otra parte, la TIR se ubicó en 101,84%, rango significativamente superior al WACC de 12.01%, por lo cual la rentabilidad esperada del proyecto supera ampliamente el costo de los recursos financieros utilizados para su ejecución. El elevado valor de la TIR refleja la sensibilidad positiva del proyecto ante incrementos en las ventas, ya que una mayor generación de ingresos impacta directamente en el crecimiento de los flujos netos de efectivo.

Asimismo, el PRI se redujo a 1 año, lo que significa que la inversión realizada se recuperaría en un plazo considerablemente menor al tiempo de ejecución de cinco años. Este hallazgo representa una disminución importante del riesgo financiero, debido a que el capital invertido retorna rápidamente al inversionista, permitiendo generar beneficios durante un período más amplio de la vida útil del proyecto.

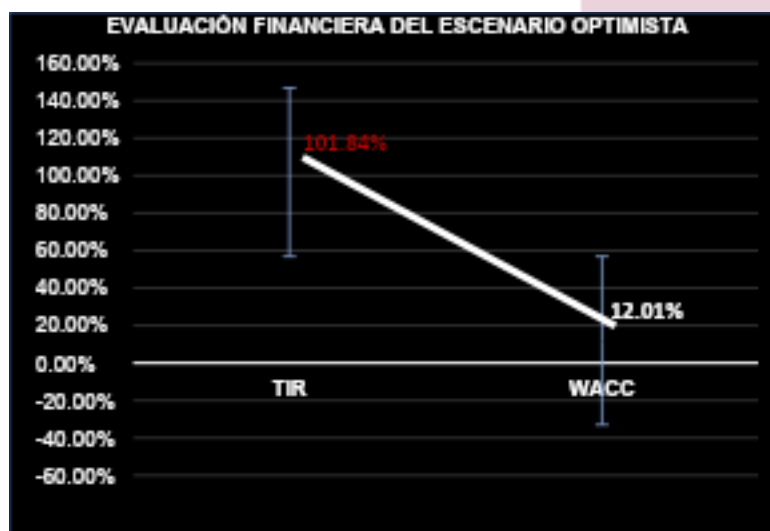
Al comparar los resultados con el escenario real, se observa que el incremento del 10% en las ventas genera una mejora sustancial en todos los indicadores financieros. Esto se debe a que gran parte de los costos fijos permanecen relativamente estables, mientras que los ingresos aumentan, provocando un crecimiento proporcionalmente mayor en los flujos netos de efectivo.

Como resultado, la rentabilidad del proyecto se incrementa de manera significativa y la recuperación de la inversión se acelera.

Desde una perspectiva de análisis de sensibilidad, los resultados del escenario optimista permiten concluir que el proyecto presenta una alta capacidad de respuesta ante condiciones favorables del mercado. Un incremento moderado en las ventas produce mejoras importantes en la generación de beneficios económicos, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y aumentando el atractivo de la inversión.

Figura 20

Evaluación financiera escenario optimista



Nota. Elaboración propia

En la figura 20 se constata, que el valor de la TIR del proyecto supera ampliamente el WACC, lo que evidencia que la rentabilidad generada es superior al costo de financiamiento, evidenciando la viabilidad financiera del proyecto.

Escenario pesimista

El escenario pesimista fue elaborado considerando una disminución en las ventas proyectadas, con el propósito de evaluar el comportamiento financiero del proyecto ante condiciones menos favorables del mercado.

Tabla 19

Flujo financiero neto escenario pesimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 176.179,17	\$ 201.425,64	\$ 230.289,93	\$ 265.662,47	\$ 306.468,22
Financiamiento	\$ 77.939,20					
TOTAL INGRESOS	\$ 77.939,20	\$ 176.179,17	\$ 201.425,64	\$ 230.289,93	\$ 265.662,47	\$ 306.468,22
Costos de Producción		\$ 122.346,64	\$ 133.751,00	\$ 150.143,97	\$ 153.996,99	\$ 186.374,95
Gastos Operación		\$ 57.180,96	\$ 59.736,01	\$ 62.417,07	\$ 65.230,38	\$ 68.182,48
Intereses		\$ 7.246,76	\$ 5.919,16	\$ 4.452,11	\$ 2.830,96	\$ 1.039,51
Amortización Prestamo o Capital		\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54	\$ 19.885,54
Impuestos		\$ -18.997,30	\$ -15.142,35	\$ -11.526,23	\$ -2.961,82	\$ -11,54
Inversión	\$ 116.908,80					
Valor residual						
TOTAL EGRESOS	\$ 116.908,80	\$ 187.662,60	\$ 204.149,37	\$ 225.372,46	\$ 238.982,05	\$ 275.470,95
Flujo Neto Financiero	\$ -38.969,60	\$ -11.483,44	\$ -2.723,73	\$ 4.917,47	\$ 26.680,42	\$ 30.997,28
Flujo Neto Financiero	\$ -38.969,60	\$ -11.483,44	\$ -2.723,73	\$ 4.917,47	\$ 26.680,42	\$ 30.997,28
Flujo Neto Acumulado	\$ -38.969,60	\$ -50.453,04	\$ -53.176,77	\$ -48.259,30	\$ -21.578,88	\$ 9.418,40

Nota. Elaboración propia

Tabla 20*Evaluación de indicadores escenario pesimista*

VAN	\$-13.361,46
TIR	4,06%
PIR	5
WACC	12,01%

Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos revelan un VAN de -\$13.361,46, lo que indica que los flujos de efectivo generados no son suficientes para recuperar la inversión y generar valor económico para los inversionistas.

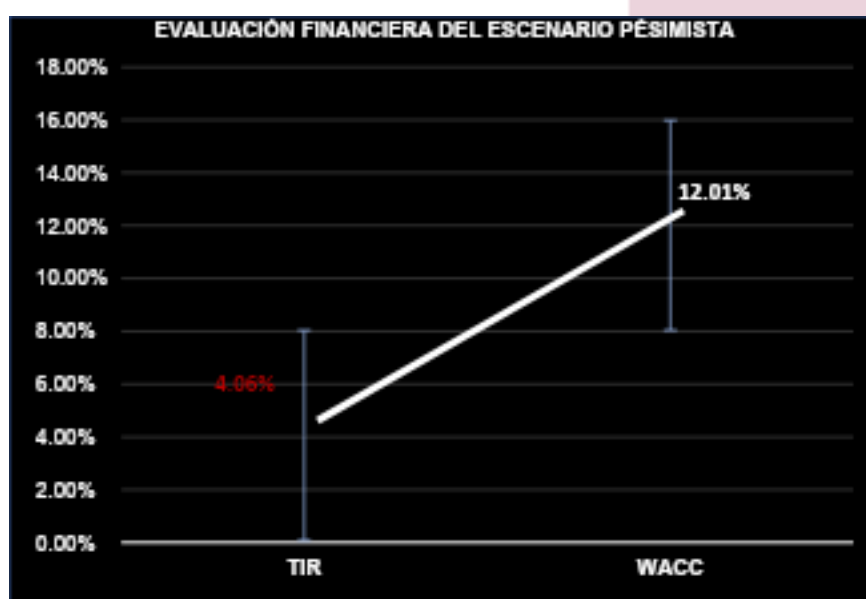
De igual manera, la TIR de 4,06% es considerablemente inferior al WACC de 12,01%, demostrando que la rentabilidad esperada del proyecto no alcanza a cubrir el costo de los recursos utilizados para su financiamiento. Por esta razón, el proyecto no cumple con los criterios financieros de aceptación bajo este escenario.

Por otra parte, el PRI de cinco años demuestra que la inversión se recupera cerca del final del tiempo de evaluación. Aunque el proyecto logra recuperar el capital invertido, el tiempo requerido es considerablemente mayor que en el escenario real y optimista, reflejando una menor capacidad para generar beneficios financieros.

En conclusión, el escenario pesimista evidencia una disminución significativa de la rentabilidad. A pesar de que la inversión logra recuperarse en aproximadamente cinco años, el VAN negativo y la TIR inferior al WACC confirman que el proyecto no resulta financieramente atractivo bajo condiciones desfavorables de mercado, por lo que su viabilidad dependerá del cumplimiento de los niveles de ventas proyectados.

Figura 21

Evaluación financiera escenario pesimista



Nota. Elaboración propia

En la figura 21 del escenario pesimista se observa que la TIR se encuentra por debajo del WACC, lo que indica que la rentabilidad del proyecto no supera su costo de capital. Esta relación

exhibe que, bajo condiciones adversas, el proyecto no genera el rendimiento necesario para ser financieramente viable.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Aplicaciones

5.1 Conclusiones generales

El presente estudio permitió determinar la viabilidad de las estrategias de posicionamiento y comercialización internacional de claveles de Ecuavel Floral Group S.A. en el mercado de Estados Unidos, integrando el análisis de marketing y la evaluación financiera del proyecto.

Desde el enfoque de marketing, se concluye que el mercado estadounidense representa una oportunidad favorable para la exportación de claveles ecuatorianos, debido a la demanda constante del sector florícola y a las condiciones de preferencia del consumidor por productos de calidad. En este contexto, las estrategias planteadas de posicionamiento, promoción internacional y fortalecimiento de canales de comercialización permiten mejorar la competitividad del producto y facilitar su inserción en el mercado objetivo.

En el ámbito financiero, los resultados obtenidos evidencian que el proyecto es viable en el escenario real y optimista, al presentar un VAN positivo, una TIR superior al WACC y un período de recuperación de la inversión aceptable. No obstante, en el escenario pesimista se observa una reducción significativa de la rentabilidad, lo que demuestra la sensibilidad del proyecto frente a variaciones en las condiciones del mercado.

En conjunto, se concluye que la articulación entre estrategias de marketing internacional y análisis financiero permite sustentar la viabilidad del proyecto, siempre que se mantenga un adecuado control de costos y una correcta ejecución de las estrategias comerciales.

5.2 Conclusiones específicas

5.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se logró cumplir el objetivo general de diseñar estrategias de posicionamiento y comercialización internacional de claveles para el mercado de Estados Unidos mediante un análisis integral de marketing y financiero. De manera específica, se analizó el entorno del mercado estadounidense y su competencia, identificando oportunidades de posicionamiento para el clavel ecuatoriano. Asimismo, se diseñaron estrategias de marketing orientadas a fortalecer la presencia internacional de Ecuavel Floral Group S.A. También, se elaboraron proyecciones financieras a cinco años y se evaluó la viabilidad del proyecto mediante indicadores como VAN, TIR, PRI, WACC y análisis por escenarios, confirmando su factibilidad bajo condiciones favorables.

5.2.2 Contribución a la gestión empresarial

El estudio aporta información útil para la toma de decisiones dentro de Ecuavel Floral Group S.A., ya que permite proyectar ingresos, controlar costos y evaluar la rentabilidad del proyecto en diferentes escenarios. Además, brinda una base para la planificación de estrategias de comercialización internacional, fortaleciendo la capacidad de la empresa para competir en mercados externos.

5.2.3 Contribución al nivel académico

La investigación aporta al estudio de proyectos de exportación en el sector florícola, integrando herramientas de marketing internacional con evaluación financiera. Sirve como

referencia para el análisis de viabilidad de proyectos similares, especialmente aquellos orientados a la internacionalización de productos agrícolas desde economías emergentes.

5.2.4 Contribución a nivel personal

El desarrollo de este estudio permitió reforzar conocimientos en análisis financiero, marketing internacional y evaluación de proyectos. Asimismo, fortaleció la capacidad de análisis crítico y la comprensión de cómo las estrategias comerciales y financieras se integran para la toma de decisiones empresariales.

5.3 Limitaciones a la investigación

El presente estudio presenta ciertas limitaciones inherentes al uso de proyecciones financieras y supuestos de mercado. En primer lugar, los resultados obtenidos dependen de información estimada, debido a que no se cuenta con datos históricos reales de operación de la empresa en el mercado de destino, lo que puede generar variaciones respecto al comportamiento real del proyecto.

Asimismo, las proyecciones se realizan bajo condiciones económicas estables, considerando tasas constantes de crecimiento, inflación y costos; lo cual podría diferir frente a cambios imprevistos en el entorno económico, político o comercial tanto nacional como internacional.

Finalmente, el estudio se basa en supuestos de demanda proyectada del mercado internacional, los cuales pueden verse afectados por factores externos como competencia, preferencias del consumidor o barreras comerciales, lo que podría modificar los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, A., Ortíz, Y., Pérez, M., Prado, E., & Suárez, J. (s.f). Relación entre el valor del cliente, el valor actual neto y la tasa interna de rendimiento.
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2009/05/relacion-entre-el-valor-del-cliente-el-valor-actual-neto-y-la-tasa-interna-de-rendimiento.pdf>
- Aguas, J. (2026). *EL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC) COMO INDICADOR CLAVE EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL NORTE DE QUITO*. (Tesis - Pregrado).
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/32181/1/TTQ2667.pdf>
- Aguirre, S. (2022). Crea tu Landing Page. En RedUSERS.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eaFaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=%20C3%A1ginas+de+Aterrizaje+\(Landing+Page\)+pdf+&ots=G-yTmiAG_-&sig=2CMiCaFAZyhrXzDckXO-1kyr7tk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eaFaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=%20C3%A1ginas+de+Aterrizaje+(Landing+Page)+pdf+&ots=G-yTmiAG_-&sig=2CMiCaFAZyhrXzDckXO-1kyr7tk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Albertoni , N., & Horta, R. (2021). ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN TEÓRICA DE ESTUDIOS VINCULADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA . *ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN* , 28(2), 76-96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.64571>
- Analuisa, A., & Raza, D. (2023). *Análisis del Weighted Average Cost of Capital (WACC) como Elemento de Valoración y la Influencia del Modelo CAPM en países emergentes*. (Tesis - Pregrado).
<https://repositorio.uasb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9981c5b5-d5c0-453e-b57e-0b6d4f727ff1/content>

- Andrade Oña, K. L., & Chávez Chávez, P. A. (2022). *Análisis del sector florícola del Ecuador: Una visión prospectiva para el año 2050*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]:
<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bf30f71f-a03a-4fe4-90d3-4348e7b16112/content>
- Apolinario, R., Rodriguez, M., & Segarra, H. (2025). La Gestión de la Logística y el Transporte Internacional en el Ecuador. <https://doi.org/10.63792/978-9942-7396-2-9>
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Arnez, J. (2025). Viabilidad financiera de proyectos de inversión complementando con opciones reales y lógica difus. *Revista Multidisciplinar*, 9(5). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20654
- Asociación Nacional de Exportadores de Flores del Ecuador. (2025). *Reporte Estadístico Anual*.
https://d016f8b9-ce08-482e-82f7-0212ed37736f.filesusr.com/ugd/a7436c_ffa97d344b494d739906bf76354f3144.pdf
- Baena-Rojas, J., Vanegas-López, J., & López-Cadavid, D. (2021). Determining Factors in the Choice of Export Markets for Chemical Products. *Latin American Business Review*, 22(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1827414>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Boletín Analítico Trimestral de Comercio Exterior*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_032025.pdf
- Bayona, G. (2023). *Actividades de la cadena de suministro, administrativas, aduaneras, logísticas de distribución física internacional–DFI y comercial para fortalecer el proceso de exportación de bocadillo de las empresas pymes productoras del municipio de Vélez*

- bajo el mar. (Tesis - Posgrado).
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/28341/2024_Tesis_Gissel_Bayona.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra-Pérez, L., & Sánchez-Meléndez, E. (2021). *La internacionalización de la empresa y el limitado aprovechamiento del Acuerdo Comercial Alianza del Pacífico. El caso de las empresas exportadoras de Sinaloa.* (Tesis - Pregrado).
<https://ru.dgb.unam.mx/items/aa8a2103-ac16-4c7f-b3b3-59fc7470a375>
- Benalcázar Ordoñez, F. J. (2025). Impacto y desafíos del sector florícola en Ecuador: entre certificaciones de responsabilidad social y realidades laborales. *Revista InveCom*, 5(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13381972>
- Benavides, G. (2020). *La logística y su rol en la empresa.*
<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/libros/article/download/4567/4835>
- Bordonaba, V., & Polo, Y. (2021). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES B2B Y B2C: ADOPCIÓN DE INTERNET POR LAS EMPRESAS DE FRANQUICIA.
<https://doi.org/ISBN: 84-95531-37>
- Bustamante, H., Sanchez, N., & Agudelo, J. (2022). Marketing internacional como herramienta para la identificación de mercados Estudio de caso. *Ciencia Latina / Revista Multidisciplinar*, 6(4). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3022
- Bution, J. (2026). Exploring the relationship between internationalization and enterprise risk management: a virtuous cycle? . *International Economics*. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0485>
- Cervantes, G., Morales, M., Sandoval, G., & Díaz, M. (2025). Procesos de internacionalización en las organizaciones: Una revisión sistemática para comprender su relevancia

estratégica. *Revista de investigación multidisciplinaria Iberoamericana*.
<https://doi.org/10.69850/rimi.vi3.164>

Cervantes, G., Morales, M., Sandoval, G., Díaz, M., & Román, R. (2023). PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA PARA COMPRENDER SU RELEVANCIA ESTRATÉGICA. *Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI*.
<https://revistarimi.net/index.php/home/article/download/164/174>

Cortes, C., Cortes, C., Leal, E., Cruz, J., & Pérez, S. (2024). *Modernización Del Sistema CRM para TNS SAS*.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/a9fdc034-fd9d-4116-8da4-9da9cb8f1285/content>

Cuadrado, D., Tisalema, K., Mosquera, D., Ruiz, E., & Yépez, D. (2026). *Desarrollo de una estrategia de aprovisionamiento y gestión de proveedores para optimizar costos y disponibilidad de flores en EcuadorOP*. (Tesis -Posgrado).
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/8963/1/UIDE-Q-TMCS-2026-34.pdf>

Díaz, M., Parra, R., López, L., & Cortés, A. (2012). Presupuestos enfoque para la planeación financiera.
https://sga.unemi.edu.ec/media/archivomateria/2022/06/06/archivomaterial_20226684412.pdf

Escobar , M., & Méndez , A. (2024). Diagnóstico situacional para potenciar la internacionalización de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, Colombia . *Revista CEA*, 10(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.2798>

- Fletcher , N., De León, O., & Saavedra , R. (2025). Estrategias de Marketing Internacional para la Expansión Global de Empresas Exportadoras. *Ciencia y reflexivón / Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(1), 1-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.188>
- Granada, I., & Cañete, S. (2021). *Medio de Transporte; Desarrollo de Infraestructura; Cadena de Valor; Integración Regional*. <https://publications.iadb.org/es/infraestructura-fisica-y-logistica-para-la-integracion-regiona-l-y-el-fortalecimiento-de-las-cadenas>
- Granda Sanmartín, M. A., Lascano Corrales, E. E., Naranjo Armijo, F. G., & Torres Merlo, O. J. (2024). La evolución económica de la floricultura en el Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2). <https://doi.org/https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4035/3947>
- Guerra-Barón, A. (2023). Las narrativas Crisis-Oportunidad y Empresarial de los organismos de cooperación y su incidencia en la concepción y construcción de la Alianza del Pacífico. *Taylor & Francis*, 48, 236-257. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08263663.2023.2186598>
- Guim-Bustos, P., Martillo-Mieles, O., Guerrero-Cortez, V., & Carrillo-Pérez, F. (2023). *Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales*. (Tesis - Posgrado). <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1679>
- Gutierrez, E. (2022). *LOGISTICA DE LA DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL*. (Tesis - Posgrado). <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/8fbd2cc2-d55b-4c4a-880d-487963b545d7/content>

- Hamada, E. (2025). *Gestión de costos de importación y su incidencia en la rentabilidad y en la eficiencia del uso del capital de Fierro Centro S.A.C. en un contexto de volatilidad internacional* (2020–2022). (Tesis - Pregrado). <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b3e2baaf-750c-4bb0-817d-823a15ceb7f4/content>
- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2022). The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/0.1080/23311975.2022.2128252>
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *MARKETING INTERNACIONAL*. <https://doi.org/978-607-442-339-6>
- Knuth, M., Hall, C., & Palma, M. (2025). The Use of B2B E-commerce Technologies in the Floral Industry. *Cognitive Behavioral Lab*. https://cognitivebehaviorallab.cals.ncsu.edu/wp-content/uploads/sites/171/2023/03/WFFS_A_B2B_E-Commerce_in_the_Floral_Industry_FinalReport.pdf
- Lazcano, C., & Trillo, M. (2024). Internacionalización mediante Franquicias: Caso 100 Montaditos en Argentina. *Actualidad Económica*. <https://share.google/uQxkoEuInJb3lwxM9>
- Llamazares, O. (2016). *Marketing Internacional*. <https://doi.org/ISBN: 978-84-944778-3-6>
- López, A. (2026). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP CON INTEGRACIÓN CRM PARA OPTIMIZAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CRISOL, LIMA, 2025*. (Tesis-Pregrado).
- Marulanda, N., Revelo, X., & Pozo, J. (2026). *ROL DE LOS ARANCELES Y CONTROLES ADUANEROS EN LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO INTERNACIONAL PERIODO 2020-2025*. *Ciencia y Educación*, 7(31). <https://doi.org/2790-8402 E-ISSN: 2707-3378>

- Mayorga-Abril, C., Imbaquingo-Núñez, L., Pérez-Briceño, J., & Cevallos-Robles, J. (2021). La competitividad de las exportaciones florícolas del Ecuador con Colombia hacia el mercado de los Estados Unidos. *Universidad Técnica de Ambato*. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1672>
- Mesa-Murillo, O., Moreno-Zuñiga, J., & García-Rojas, M. (2023). Posicionamiento de marca a través de canales de distribución. *EconMarketing*, 11(1). <https://doi.org/10.23850/reto.v11i1.5715>
- Molina, D., Molina, P., Tobar, D., & Pico, F. (2023). Valoración de empresas a través del flujo de caja descontado: caso de estudio. (42), 9-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.31243/bcoyu.42.2024.2442>
- Mordor Intelligence. (2026). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de floricultura en Estados Unidos: Tendencias de crecimiento y pronóstico (2026-2031)*. <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/united-states-floriculture-market>
- Moreno, V., Forero, E., & Rey, L. (2023). EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS CON VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO. *Universidad Cooperativa de Colombia*(66). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/gcgp.104>
- Moreno-Zuñiga, J., Mesa-Murillo, O., & Garcia, M. (2023). Posicionamiento de marca a través de canales de distribución. 11(1). <https://doi.org/10.23850/reto.v11i1.5715>
- Ortiz, I. (2025). *LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESE UNA PERSPECTIVA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES*. (Proyecto de Internacionalización). https://www.academia.edu/44835292/LA_INTERNACIONALIZACI%C3%93N_DE_LA_EMPRESA_DESE_UNA_PERSPECTIVA_DE_NEGOCIOS_INTERNACIONALES
- Paladines, K. (2025). Los motores de búsqueda (Optimización para Motores de búsqueda y Marketing en Motores de Búsqueda) para el posicionamiento de Iche, San Vicente.

Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico. <https://doi.org/ISSN: 2810 – 8493>

- Pesántez, A., Romero-Correa, J., & González, M. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *Universidad Internacional del Ecuador*, 5(1), 72-93. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737880740006.pdf>
- Piedra-Aguilera, M., & Cubero-Abril, T. (2024). Presupuestos : Un enfoque práctico. 230. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/book/363>
- Pierre, J. (2021). Internacionalización progresiva de empresas exportadoras: el rol de la toma de decisiones, la formación de rutinas y la búsqueda y elección de alternativas. *Licenciante title in International Business*. https://www.researchgate.net/publication/353224660_Internacionalizacion_progresiva_de_empresas_exportadoras_el_rol_de_la_toma_de_decisiones_la_formacion_de_rutinas_y_la_busqueda_y_eleccion_de_alternativas
- Pinzón Pinzón, V., & Abrigo Córdova, I. (2023). Cambios en la estructura de financiamiento: caso florícola ecuatoriana. *Revista Tecnológica ESPOL*, 35(1). <https://doi.org/https://portal.amelica.org/ameli/journal/844/8444932002/>
- Rebollar, S., Hernández, J., Guzmán, E., Posadas, R., & Puebla, S. (2025). This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search. *AgEcon Search*, 57.
- Réklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Management of Organizations: Systematic Research*, 81(1), 73-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>

- Ricart, J., Enright, M., Ghemawat, P., & Hart, S. (2004). New Frontiers in International Strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175-200. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400080>
- Ricón, C. (2011). Presupuestos empresariales. <https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2021/06/Presupuestos-Empr-esariales-Rincon-C.-.pdf>
- Rodríguez, L., & Reyes, H. (2020). Uso y Aplicación de las reglas Incoterms 2020 en Comercio Exterior y Logística Internacional y su impacto en la sostenibilidad económica de las empresas. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/132214965/Uso_y_aplicacion_de_las_reglas_INCO_TERMS_2020_en_Comercio_Exterior_y_Logistica_Internacional_y_su_impacto-libre.pdf?1774223104=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUso_y_Aplicacion_de_las_regla
- Santa, L. (2022). *Un modelo de planeación y proyección financiera como herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas en una empresa comercializadora colombiana*. (Tesis - Posgrado). <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/04534808-57c0-4273-a032-fecb52fb7c78/content>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión formulación y evaluación* (Segunda edición ed.). Prentice Hall. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25784w/Nassir_proyectos_de_inversion.pdf
- Sethupathy, U. (2025). The Future of B2B Payments: A Framework for AI-Driven Accounts Receivable Automation. *Journal Of Engineering And Computer Sciences*, 4(7), 1330-1344. https://sarcouncil.com/download-article/SJECS-289_-2025-1330-1344.pdf

- Sieira , M. (2026). MARKETING INTERNACIONAL. Estrategias para internacionalizar una marca.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=G4nHEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=Marketing+Internacional+y+Posicionamiento+de+Marca.+&ots=WVrdcHUdPH&sig=whi5iEs3imRiRqbMGA3BLj-IJvU&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Internacional%20y%20Posicionamiento%20de%](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=G4nHEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=Marketing+Internacional+y+Posicionamiento+de+Marca.+&ots=WVrdcHUdPH&sig=whi5iEs3imRiRqbMGA3BLj-IJvU&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Internacional%20y%20Posicionamiento%20de%20)
- Sotomayor, O., Ramírez, E., & H, M. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura .
- Uribe, D., Rojas, O., & Iglesias, J. (2023). Viabilidad mercado-financiera para la puesta en marcha y administración de una fábrica de jeans. *Revista Estrategia Organizacional* , 12(1), 27-51.
<https://doi.org/10.22490/25392786.6894>
- Valenzuela, C., Zamora, L., Valenzuela, T., & Pérez, M. (2024). Análisis de competitividad en el mercado de flores en el Ecuador. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3292>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Valpuesta, M. (2026). MARKETING INTERNACIONAL: Estrategias para internacionalizar una marca.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Q_bBEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=marketing+internacional+pdf&ots=Mml5xjo7Jg&sig=vC1GzEP2dN_rc3Pbbr67oDnpP2Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Veerasamy, Y., & Hofmeyr, A. (2024). Sequencing Internationalization Policy in the 21st Century: A Comparative Analysis between Japan and the United States of America. *Open Journal in education*, 16(3), 236-249. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v16i3.4926>
- Veintemilla, K., & Maza, O. (2021). EL B2B COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. UN ENFOQUE EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE DERIVADOS DE CACAO. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(1), 25-41.
- Vela, C., Reyna, L., Orihuela, M., Robledo, S., & Ortiz, I. (2026). *PLAN DE INTELIGENCIA COMERCIAL INTERNACIONAL*. https://www.academia.edu/44835292/LA_INTERNACIONALIZACION_DE_LA_EMPRESA_DESE_UNA_PERSPECTIVA_DE_NEGOCIOS_INTERNACIONALES
- Vera, J., Céspedes, A., & Salas, E. (2025). Proyecto de evaluación para la exportación de flores ecuatorianas a la ciudad de Miami - EEUU. *Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14824/1/Proyecto%20de%20Evaluacion%20para%20la%20exportacion%20de%20flores%20ecuatorianas.pdf>
- Villanueva, J. (13 de enero de 2026). *El sector florícola ecuatoriano se consolida en el club de los US\$ 1.000 millones en exportaciones*. Forbes Ecuador: <https://www.forbes.com.ec/negocios/el-sector-floricola-ecuatoriano-consolida-club-us-1000-millones-exportaciones-n84711>
- Wach, K. (2021). La evolución del modelo de Uppsala: Hacia la no linealidad de internacionalización de las empresas. *Revista Internacional de Emprendimiento*, 7(2). <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>
- Zúñiga, A., & Guerrero, D. (2016). Análisis de condiciones de mercado para el desarrollo de tecnologías de cadena de frío. *Revista de Investigaciones de la Escuela de*

Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM, 8(2), 56-76.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757295.pdf>