



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

TRABAJO DE FIN DE CARRERA TITULADO:

**Plan de Negocios para la apertura de una sucursal de la
Florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de
Miami (E.E.U.U)**

Realizado por:

M. Cristina Santillán Sánchez

Como requisito para la obtención del título de

INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

D.M. DE QUITO, MAYO 2011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, M. Cristina Santillán S, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

M. Cristina Santillán S.

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE
UNA SUCURSAL DE LA FLORÍCOLA
FLOWERFEST PARA VENTA DIRECTA EN LA
CIUDAD DE MIAMI (EE.UU)”**

Realizado por el alumno

M. Cristina Santillán S

como requisito para la obtención del título de

INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor

Darío Díaz

quien considera que constituye un trabajo original del autor

Ing. Darío Díaz

LOS PROFESORES INFORMANTES

Después de revisar el trabajo escrito presentado, lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

Ing. Fabián Tapia

Ing. Johanna Silva

Quito, Mayo 2011

DEDICATORIA

A mi Señor y Salvador de mi vida, “Gracias por cuidarme como la niña de tus ojos, bajo las sombras de tus alas”

A mis padres, el mayor orgullo de mi vida y mi ejemplo a seguir

A mi hermana, mi mejor amiga, espero algún día poder retribuirte todo lo que has hecho por mí desde el instante en que nací.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi Dios por ser parte de mi vida, por su infinito amor y misericordia derramados en mi vida y por poder contar con su guía divina en todo momento.

A mi padre, gracias por cada día dibujar una sonrisa en mi rostro y por ser mi amigo incondicional en cada paso que doy.

A mi madre, gracias por ser mi fortaleza y la roca de la familia, porque algún día espero ser como tú.

A mi hermana, gracias por ser la mejor hermana que alguien podría desear.

Agradezco igualmente a mi abuelita Migi por haber sido parte fundamental en mi crianza, por ser esa mujer llena de sabiduría divina y especialmente por todas sus oraciones diarias.

Agradezco a todo el personal de la florícola Flowerfest, quienes me abrieron las puertas para poder llevar a cabo este proyecto.

A mi director de tesis, Darío Díaz, quien ha colaborado en la revisión y aceptación del presente documento.

RESUMEN EJECUTIVO

La florícola “Flowerfest S.A” es una finca ubicada en el Cantón de Cayambe la cual se encuentra presente en el mercado por el lapso de cuatro años produciendo y comercializando rosas de alta calidad logrando así contar con una amplia gama de variedades altamente cotizadas en el mercado estadounidense y europeo.

Entre los principales procesos que la florícola maneja: producción y comercialización de rosas, este último es el que en la actualidad mantiene ciertas deficiencias debido a que no se cuenta con un canal directo que permita llegar a los mercados de destino sin intermediarios. Con el fin de solventar este principal inconveniente, se ha planteado la presente investigación y desarrollo del presente documento en este mercado creando un plan de negocios que ayude a la creación de una sucursal en la ciudad de Miami de los Estados Unidos la cual se encargue de comercializar las rosas internamente de una manera directa.

Para lograr desarrollar el plan de negocios para la sucursal de la florícola Flowerfest en el mercado de Miami de los E.E.U.U, se realizó en primer lugar un análisis situacional estratégico en el cual se determinó los componentes del micro y macroentorno, así como un estudio del diagnóstico interno de la florícola. Los datos obtenidos mediante este análisis permitiendo identificar claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la sucursal. Posteriormente se desarrolló los componentes del plan de negocios el cual se encuentra compuesto por cinco estudios específicos los cuales consisten en: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal y estudio financiero. Cada uno de esto, arrojaron la información necesaria para conocer si el plan propuesto será o no rentable en futuro, así como los requerimientos de personal, de equipo y todo en cuanto al tema legal para poder montar una sucursal en los Estados Unidos.

En la investigación de campo del capítulo cuatro, se realizó una encuesta a los clientes potenciales, la cual arroja que si es factible y útil la creación de una sucursal de la

florícola que se dedique a potenciar las ventas directas en el mercado de los Estados Unidos a través Flowerfest Internacional.

En el estudio financiero, se estableció que la inversión necesaria para la puesta en marcha del plan de negocio será de \$ 55.471.47 dólares, monto del cual el 60% será financiado mediante un préstamo bancario y 40% con recursos propios de los socios de la sucursal.

Finalmente, en cuanto a los índices financieros más comunes que miden la rentabilidad de un negocio, los resultados fueron los siguientes: para el negocio la TIR es de 99.27%, siendo esta mayor al Costo de Oportunidad de 29.1% indicando de esta manera que el plan de negocios propuesto es viable. El Periodo de Recuperación de la Inversión es de 1 año, 1 mes y 23 días permitiendo que el negocio sea rentable a partir del segundo año de funcionamiento.

SUMMARY

"Flowerfest S.A" is a farm located in the Canton of Cayambe which has been present in the market for a period of four years producing and commercializing high quality roses achieving in this way a wide range of varieties highly prized in the U.S. market and Europe. Between the main processes that the company manages: production and commercialization of roses, the last one is currently the one that has certain shortcomings because there is not a direct channel to allow reaching the target markets without intermediaries. To overcome this major drawback, it has been suggested this investigation and development of this document by creating a business plan to help create a branch in Miami city, United States which will be responsible for the commercialization of the roses in a straightforward manner.

In order to succeed in developing the business plan for Flowerfest branch in the Miami market in the U.S., it was conducted primarily a strategic situation analysis which determined the components of the micro and macro environment, and a study of the internal diagnosis of Flowerfest. The data obtained from this analysis allowed to clearly identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the branch. Subsequently, it was developed the business plan components which is composed of five specific studies which include: market research, technical study, administrative, legal and financial study. Each of these yielded the information needed to determine whether the proposed plan will be profitable or not in future as well as staffing requirements, equipment and everything about the legal issue to set up a branch in the United States.

In the field research of chapter four, it was made a survey to the potential customers which revealed that it is feasible and useful to create a branch that is dedicated to promoting direct sales in the U.S. by Flowerfest Internacional.

The financial study established that the investment required for implementing the business plan will be \$ 55471.47 dollars. In this way, 60% will be financed through a bank loan and 40% with partners' own resources of the branch.

Finally, in reference to the most common financial ratios that measure the profitability of a business, the results were as follows: the Internal Rate of Return IRR is 99.27%, this being greater than the opportunity cost of 29.1% indicates that the proposed business plan is viable. The Period Payback is 1 year, 1 month and 23 days allowing the business to be profitable from the second year of operation.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA	iv
DECLARATORIA	v
LOS PROFESORES INFORMANTES	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
SUMMARY	xi
ÍNDICE.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xxviii
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN CAUSA – EFECTO	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.7 OBJETIVOS.....	9

1.7.1 Objetivo General.....	9
1.7.2 Objetivos Específicos:	9
1.8 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS	10
1.8.1 Fuentes de información	10
1.9 HIPÓTESIS	10
1.9.1 Hipótesis General	10
CAPITULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.1.1. Marco Referencial	11
2.1.2 Exportación de uso o consumo	12
2.1.3 Documentos requeridos en Gestión de Exportación.....	12
2.1.4 Incoterms	14
2.1.5 Distribución física Internacional de la Exportación	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LAS VARIABLES	17
2.2.1 Plan de negocios	17
2.2.2 Planificación Estratégica	19
2.2.3 Matriz FODA.....	20
2.2.4 Estudio de Mercado	21
2.2.5 Comercialización con segmentación de Mercado	21
2.2.6 Estrategias de Comunicación en Comercialización	23

2.2.7 Competencia directa e indirecta en el mercado	25
2.2.8 La Función Comercialización.....	26
2.2.9 Mercado y Comercialización.....	27
2.2.10 Elementos principales en la Comercialización.....	28
2.2.11 Ventaja Competitiva como Herramienta Gerencial.....	29
2.2.12 Marketing Mix.....	30
2.2.13 Estrategias de Marketing	32
2.2.14 Análisis del Macroentorno.....	34
2.2.15 Las Cinco Fuerzas de Porter	35
2.2.16 Estudio Técnico	38
2.2.17 Cadena de Valor	39
2.2.18 Estudio Administrativo.....	42
2.2.19 Gerencia en la selección-contratación de personal.....	43
2.2.20 Estudio del marco legal	44
2.2.21 Estudio económico	45
2.2.22 Inversión inicial	45
2.2.23 Activos Fijos.....	46
2.2.24 Gerencia Financiera de los Estados Financieros Proforma	46
2.2.25 Tasa de Descuento	47
2.2.26 Indicadores de Evaluación del Proyecto de Inversión.....	47
CAPITULO III	49

3. ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....	49
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	49
3.1.1 Fuerzas Económicas	49
3.1.1.1 PIB Estados Unidos	49
3.1.1.2 Sector Primario	50
3.1.1.3 Pobreza	51
3.1.1.4 Inflación.....	52
3.1.1.5 IPC Estados Unidos (Índice de precios al consumo).....	53
3.1.1.6 Población económicamente activa Estados Unidos	54
3.1.1.7 Exportaciones e Importaciones Estadounidenses	54
3.1.2 Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales	57
3.1.2.1 Fuerza Cultural y Social Estados Unidos	58
3.1.2.2 Fuerza Demográfica Estados Unidos	59
3.1.2.3 Fuerza Ambiental Estados Unidos	60
3.1.3 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales.....	62
3.1.3.1 Fuerza Política y gubernamental Estados Unidos	62
3.1.3.2 Fuerza Legal Estados Unidos	62
3.1.4 Fuerzas Tecnológicas	73
3.1.5 Fuerzas Competitivas	75
3.2 Análisis Micro Entorno	80
3.2.1 Productos sustitutos	80

3.2.2 Proveedores	81
3.2.3 Consumidores	83
3.2.4 Competencia	84
3.2.5 Nuevos Competidores	90
3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO FLOWERFEST S.A	97
3.3.1 Descripción de la Empresa	97
3.3.2 Misión.....	97
3.3.3 Visión	97
3.3.4 Logotipo Flowerfest actual.....	98
3.3.5 Diseño página web (www.flowerfes.net)	98
3.3.6 Áreas funcionales Flowerfest	100
3.3.7 Distribución del personal de la florícola “Flowerfest”	103
3.3.8 Organigrama estructural Florícola Flowerfest.....	106
3.3.9 Procesos de la florícola “Flowerfest”	107
3.3.9.1 Proceso de Producción (Cultivo-Cosecha).....	107
3.3.9.2. Proceso de Producción (Pos-cosecha).....	108
3.3.9.3 Proceso de comercialización	110
3.3.10 Producto.....	111
3.3.11 Precio.....	116
3.3.12 Plaza	116
3.3.13 Promoción.....	117

3.3.14 Clientes	117
3.3.15 Proveedores	118
3.3.16 Distribución Instalaciones Florícola Flowerfest.....	120
3.3.17 Insumos requeridos Florícola “Flowerfest”	124
3.3.17.1 Fungicidas.....	124
3.3.17.2 Fertilizantes	126
3.3.17.3 Insumos adicionales.....	126
3.3.18 Requerimiento de maquinaria y equipo.....	127
3.3.19 Matriz de Fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)	130
CAPÍTULO IX	134
4. DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS	134
4.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	134
4.1.1 Justificación del Estudio.....	134
4.1.2 Factibilidad de Implementación de la Propuesta.....	136
4.1.3 Productores y Competencia	137
4.1.3.1 Competencia mundial	137
4.1.3.2 Competencia directa para el Ecuador	138
4.1.3.3 Competencia interna “Flowerfest Internacional”	139
4.1.3.4 Producción de rosas ecuatorianas	139
4.1.4 Comportamiento y Tendencias del Consumo de rosas Estados Unidos.....	141
4.1.5 Análisis de la demanda sucursal Flowerfest Internacional.....	142

4.1.6 Análisis de la oferta sucursal Flowerfest Internacional.....	144
4.1.7 Demanda Insatisfecha.....	144
4.1.8 Tipo de Investigación	145
4.1.9 Instrumentos de Investigación	146
4.1.10 Técnica de Recopilación y Tabulación de Datos.....	146
4.1.11 Diseño Metodológico	146
4.1.12 Universo y Muestra de Investigación	147
4.1.13 Desarrollo de la Encuesta con respecto a la Problemática	147
4.1.14 Conclusiones de la encuesta realizada a listado de empresas minoritas de flores en Miami.....	158
4.1.15 Plan de Marketing.....	159
4.1.15.1 Mercado objetivo.....	159
4.1.15.2 Marketing Mix.....	159
4.1.15.3 Estrategias de Marketing	168
4.2 ESTUDIO TÉCNICO.....	168
4.2.1 Objetivos.....	168
4.2.2 Descripción de la sucursal Flowerfest Internacional.....	169
4.2.3 Capacidad máxima	169
4.2.4 Localización del proyecto.....	169
4.2.4.1 Macro Localización	169
4.2.4.2 Micro Localización.....	170

4.2.5 Ingeniera del Proyecto	178
4.2.5.1 Proceso de Comercialización de las rosas Flowerfest Internacional	178
4.2.5.2 Requerimiento de Maquinaria y Equipos	180
4.2.5.3 Boceto de Plano Arquitectónico Flowerfest Internacional	182
4.2.6 Cadena de Valor	182
4.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	184
4.3.1 Objetivos Flowerfest Internacional	184
4.3.2 Misión Flowerfest Internacional	184
4.3.3 Visión Flowerfest Internacional	184
4.3.4 Valores en el trabajo de Flowerfest Internacional	184
4.3.4.1 Pasos para elaboración Matriz Axiológica	185
4.3.5 Organigrama sucursal “Flowerfest Internacional”	185
4.3.6 Requerimiento de personal Flowerfest Internacional	186
4.3.7 Descripción de funciones personal Flowerfest Internacional	187
4.3.8 Políticas a seguir por Flowerfest Internacional	189
4.4 ESTUDIO LEGAL	190
4.4.1 Requisitos Estadounidenses legales para la operación de Flowerfest Internacional	190
4.4.2 Requisitos Estadounidenses de comercio exterior para la exportación de productos hacia el país	194
4.4.2.1 Las Normas de Acceso mediante el Permiso de Entrada	194
4.4.2.2 Regulaciones sobre Embalaje y Etiquetado	194

4.4.2.3 Regulaciones Ambientales relacionadas con las Exportaciones de Rosas	195
4.4.3 Requisitos ecuatorianos para el proceso de exportación	195
4.4.3.1 Fase de pre-embarque	196
4.5 ESTUDIO FINANCIERO	197
4.5.1 Objetivos.....	197
4.5.2 Inversión	197
4.5.2.1 Inversión inicial	198
4.5.2.2 Inversión total	198
4.5.2.3 Estado de Fuentes y Usos	200
4.5.3 Capital de trabajo.....	202
4.5.4 Costos directos.....	202
4.5.4.1 Suministros de oficina	203
4.5.4.2 Artículos de limpieza.....	203
4.5.4.3 Uniforme chofer/ayudante Flowerfest Internacional.....	204
4.5.4.4Adquisición de Rosas	204
4.5.5 Costos indirectos	204
4.5.5.1 Sueldos Personal Flowerfest Internacional.....	205
4.5.5.2 Insumos.....	207
4.5.5.3 Mantenimiento.....	207
4.5.5.4 Arriendo.....	208

4.5.5.5 Seguros	208
4.5.6 Financiamiento del negocio.....	209
4.5.7 Estimación de costos	211
4.5.8 Depreciación Activos Fijos	212
4.5.9 Proyección costos y gastos	212
4.5.9.1 Gastos Administrativos	212
4.5.9.2 Gastos de Ventas	213
4.5.10 Ingresos del proyecto.....	216
4.5.11 Estado de Resultados	218
4.5.12 Balance General.....	219
4.5.13 Evaluación Financiera	221
4.5.13.1 Flujo de caja	221
4.5.13.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento	223
4.5.13.3 Valor actual neto (VAN)	224
4.5.13.4 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	224
4.5.13.5 Período de Recuperación de la inversión	225
4.5.13.6 Punto de Equilibrio en unidades y dólares	226
4.5.13.7 Relación Beneficio/costo.....	227
CAPÍTULO V	228
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	228
5.1 CONCLUSIONES.....	228

5.2 RECOMENDACIONES	230
BIBLIOGRAFÍA	231
ANEXOS	234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	INCOTERMS	15
Tabla 2.2	Estrategias Genéricas	34
Tabla 3.1	PIB Estados Unidos	50
Tabla 3.2	Inflación Estados Unidos	52
Tabla 3.3	IPC Estados Unidos años 2010 y 2011	53
Tabla 3.4	Exportaciones de Estados Unidos hacia el Mundo	54
Tabla 3.5	Importaciones Estados Unidos desde el Mundo	55
Tabla 3.6	Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial	55
Tabla 3.7	Principales Mercados de Flores Ecuatorianas	57
Tabla 3.8	Comparación Tipo de Empresas Estados Unidos	67
Tabla 3.9	Ranking para Empezar un Negocio en los Estados Unidos	70
Tabla 3.10	Países Índice de Competitividad Global	76
Tabla 3.11	Índice Competitividad Global Estados Unidos	77
Tabla 3.12	Valor Flete Aerolíneas por Kilo de Rosas	83
Tabla 3.13	Matriz Perfil Competitivo Flowerfest Internacional	89
Tabla 3.14	Importación Estadounidense de Rosas Ecuatorianas (2009-2011)	95
Tabla 3.15	Números de Trabajadores por Área de Producción	103
Tabla 3.16	Gamas de Variedades Flowerfest S.A. 2012	111
Tabla 3.17	Dimensiones de Cajas de Rosas Flowerfest S.A. 2012	115
Tabla 3.18	Peso Aproximado por Caja Flowerfest S.A. 2012	116
Tabla 3.19	Clientes Actuales Flowerfest S.A.	118
Tabla 3.20	Proveedores Flowerfest S.A. 2012	120
Tabla 3.21	Superficie de Áreas de la Florícola Flowerfest S.A. 2012	123
Tabla 3.22	Consumo Medio Anual de Fungicidas Florícola Flowerfest S.A. 2012	124
Tabla 3.23	Consumo Medio Anual de Fertilizantes Florícola Flowerfest S.A. 2012	126
Tabla 3.24	Consumo Insumos Adicionales Florícola Flowerfest S.A. 2012	127
Tabla 3.25	Requerimiento Maquinaria y Equipos Florícola Flowerfest S.A.	129
Tabla 3.26	Matriz FODA	133
Tabla 4.1	Principales Países Exportadores de Rosas Año 2007	138
Tabla 4.2	Demanda de Rosas Estado de Florida	143
Tabla 4.3	Oferta de Rosas Estado de Florida	144
Tabla 4.4	Demanda Insatisfecha de Rosas Estado de Florida	145
Tabla 4.5	Costo Flete por Kilo de Rosas Ecuador- Miami	163
Tabla 4.6	Costo CIF Miami Rosas Flowerfest Internacional	164
Tabla 4.7	Precio por Tallo de Rosa Diferentes Canales de Distribución EEUU	164
Tabla 4.8	Matriz Micro Localización Flowerfest Internacional	176

Tabla 4.9	Equipo de Oficina Flowerfest Internacional	180
Tabla 4.10	Muebles de Oficina Flowerfest Internacional	180
Tabla 4.11	Equipo-Maquinaria Flowerfest Internacional	181
Tabla 4.12	Resumen Inversión Requerida	181
Tabla 4.13	Diseño Matriz Axiológica Flowerfest Internacional	185
Tabla 4.14	Inversión Activos Tangibles	198
Tabla 4.15	Inversión Total	198
Tabla 4.16	Inversión Total Porcentajes	199
Tabla 4.17	Estado de Fuentes y Usos	200
Tabla 4.18	Capital de Trabajo	202
Tabla 4.19	Suministros de Oficina	203
Tabla 4.20	Artículos de Limpieza	203
Tabla 4.21	Uniformes	204
Tabla 4.22	Adquisición de Rosas	204
Tabla 4.23	Sueldos Personal Flowerfest Internacional	206
Tabla 4.24	Insumos	207
Tabla 4.25	Mantenimiento	207
Tabla 4.26	Arriendo	208
Tabla 4.27	Seguros	208
Tabla 4.28	Financiamiento	209
Tabla 4.29	Financiamiento Small Business Administration	209
Tabla 4.30	Amortización Préstamo	210
Tabla 4.31	Resumen Pago de Préstamo	210
Tabla 4.32	Costo de Producción Unitario Año 1	211
Tabla 4.33	Depreciación Activos Fijos	212
Tabla 4.34	Total Gasto Puesta en Marcha y Organización	212
Tabla 4.35	Gastos Administrativos	213
Tabla 4.36	Gastos de Ventas	213
Tabla 4.37	Gastos Proyectados	214
Tabla 4.38	Proyección Costes de Producción	215
Tabla 4.39	Proyección de Ingresos y Costes	217
Tabla 4.40	Presupuesto de Ventas	217
Tabla 4.41	Estado de Resultados Flowerfest Internacional	218
Tabla 4.42	Balance General Proyectado Flowerfest Internacional	220
Tabla 4.43	Flujo de Caja Proyectado	222
Tabla 4.44	Costo de Oportunidad	223
Tabla 4.45	Valor Actual Neto	224
Tabla 4.46	Período de Recuperación	225
Tabla 4.47	Punto de Equilibrio en Unidades	226
Tabla 4.48	Punto de Equilibrio en Dólares	226
Tabla 4.49	Relación Beneficio Costo	227
Tabla 4.50	Relación Costo Beneficio	227

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	4 “Ps” del Marketing Mix	30
Gráfico 2.2	Cinco Fuerzas de Porter	36
Gráfico 2.3	Partes que Conforman un Estudio Técnico	39
Gráfico 2.4	Traducción del Desempeño de las Actividades en la Cadena de valor de la Compañía o Ventajas Competitivas	41
Gráfico 2.5	La Cadena de Valor	42
Gráfico 3.1	Destino de las Exportaciones de Rosas Ecuatorianas	56
Gráfico 3.2	Estados Unidos de América	58
Gráfico 3.3	Evolución Población Florida 1970-2010	60
Gráfico 3.4	Índice de Competitividad Global	75
Gráfico 3.5	Problemáticas para Hacer Negocios EEUU	79
Gráfico 3.6	Flores más Demandadas a Nivel Mundial	80
Gráfico 3.7	Participación por Producto Exportaciones No Petroleras Ecuador	91
Gráfico 3.8	Exportaciones No Tradicionales Principales Productos Ecuador	92
Gráfico 3.9	Evolución de Exportaciones de Productos Primarios No Tradicionales 2006-2010 Ecuador	92
Gráfico 3.10	Destino de las Exportaciones de Flores promedio 2006-2008	96
Gráfico 3.11	Logotipo Flowerfest S.A.	98
Gráfico 3.12	Diseño Actual Página Web Flowerfest S.A.	99
Gráfico 3.13	Distribución del Personal por Áreas Flowerfest S.A.	104
Gráfico 3.14	Distribución del Personal Nómina de la Finca	104
Gráfico 3.15	Organigrama Estructural Florícola Flowerfest	106
Gráfico 3.16	Gamas de Variedades de Rosas Flowerfest S.A.	114
Gráfico 3.17	Consumo Fungicidas Flowerfest S.A.	124
Gráfico 3.18	Distribución Media Anual Fungicidas	125
Gráfico 4.1	Área Total Productiva de Flores Ecuador	140
Gráfico 4.2	Superficie de Flores del País Sembrada por Provincias	141
Gráfico 4.3	Aceptación Propuesta	148
Gráfico 4.4	Lugar Posible Ubicación Flowerfest Internacional	149
Gráfico 4.5	Características Principales del Producto	150
Gráfico 4.6	Fechas Especiales Compra de Rosas	151
Gráfico 4.7	Gamas de Variedades de Rosas Preferidas	152
Gráfico 4.8	Cantidad de Tallos de Rosas Demandados Semanalmente	153
Gráfico 4.9	Frecuencia de Compra de Rosas	154
Gráfico 4.10	Precio Dispuesto a Pagar	154
Gráfico 4.11	Preferencia Lugar Entrega del Producto	155
Gráfico 4.12	Formas de Promocionar el Producto	156
Gráfico 4.13	Manejo de Promociones	157

Gráfico 4.14	Formas de Promocionar el Producto	157
Gráfico 4.15	Atributos Intangibles Producto	162
Gráfico 4.16	Plaza Flowerfest Internacional	166
Gráfico 4.17	Facebook Flowerfest Internacional	167
Gráfico 4.18	Toma Satelital de la Macro Localización	170
Gráfico 4.19	Toma Satelital Doral Miami	171
Gráfico 4.20	Toma Satelital Miami Springs, Miami	172
Gráfico 4.21	Toma Satelital Downtown Miami	173
Gráfico 4.22	Toma Satelital de la Ubicación de Mayoristas de Flores en Miami	174
Gráfico 4.23	Flujograma Proceso Comercialización Rosas Flowerfest Internacional	179
Gráfico 4.24	Boceto Plano Arquitectónico Flowerfest Internacional	182
Gráfico 4.25	Organigrama Flowerfest Internacional	186
Gráfico 4.26	Estado de Fuentes y usos	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Entrada Principal Florícola Flowerfest	102
Figura 3.2	Invernaderos Florícola Flowerfest	102
Figura 3.3	Área Pos-Cosecha Florícola Flowerfest S.A.	
Figura 3.4	Área Administrativa Florícola Flowerfest S.A.	103
Figura 4.1	Presentación Rosas Flowerfest	162
Figura 4.2	Presentación Caja de Rosas Flowerfest 1	163
Figura 4.4	Presentación Caja de Rosas Flowerfest 2	163
Figura 4.5	Presentación Caja de Rosas Flowerfest 3	164

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de Miami (E.E.U.U)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La florícola Flowerfest, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas ubicada en el Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha. Al momento, cuenta con dos mercados relevantes en la venta de sus distintas gamas de variedades de rosas: el mercado europeo y el estadounidense. Según una entrevista realizada al personal del área de ventas, ¹el mercado europeo (Rusia, Holanda y España) representa un 60% y el mercado estadounidense (Miami) un 40% respectivamente.

En el proceso de producción de rosas, la florícola funciona como una empresa altamente competitiva debido a que en cada una de las etapas productivas no se observan deficiencias mayores gracias a la aplicación de distintos medios técnicos y tecnología del conocimiento, similares a las grandes empresas florícolas que producen para los mercados exteriores, con lo cual se logra producir y comercializar un producto altamente competitivo. Estos datos empresariales, constituyen información que evidencia que en el campo de la actividad de la producción, hasta la presente fecha no se ha identificado factores causales de deficiencias importantes expresadas en efectos negativos en todo el sistema de capital y trabajo. Sin embargo, sí se puede notar diferentes problemas en el proceso de comercialización de la florícola, especialmente por la falta de la “función comercialización”, como herramienta gerencial de planeamiento y ventas en el mercado internacional, que dada la alta competitividad del

¹ Entrevista personal área de ventas, porcentaje de representación mercado florícola Flowerfest, enero 2011

entorno, se requiere para enfrentar de mejor manera las amenazas provenientes de las fuerzas competidoras del mercado en general.

En el análisis de la gestión de exportación y ventas, se evidencia que las ventas de rosas para el mercado exterior se las efectúa únicamente a través de intermediarios quienes adquieren el producto a precios FOB-Quito y mismos que en su mayoría (90%) son mayoristas los cuales a su vez se encargan de comercializar las rosas en el mercado estadounidense empleando un ²“margen de ganancia del 45% en promedio”. Por esta razón, las rosas de la florícola son comercializadas en los Estados Unidos bajo la marca del cliente que las adquiere y así, la marca “Flowerfest” queda totalmente reemplazada y sin ningún tipo de publicidad que permita a los compradores tener conocimiento de la existencia de la misma. Otro problema suscitado de vender sus rosas a precios FOB-Quito, es que Flowerfest no puede inspeccionar el producto una vez llegado al mercado respectivo de exportación. Este factor provoca que en ciertos casos los compradores se aprovechen de la situación y quieran pasar el producto como producto que llegó en mal estado y así no tengan que pagar el valor de la mercancía. Para afrontar esta situación, Flowerfest únicamente pide a sus clientes no satisfechos tomar fotos del producto, lo cual muchas veces no es prueba certera de que ellos tienen realmente la razón. Según el Gerente General de la empresa, Rafael Santillán, anualmente tienen un promedio de 10% de pérdida debido a este hecho.

Otro principal inconveniente al cual se enfrenta la florícola Flowerfest al momento, es la experimentación de la no capacidad de diseñar y ejecutar estrategias de comercio exterior, mediante herramientas del marketing internacional, efecto que se percibe además, en el conjunto de la Pymes florícolas del país. Este problema ocasiona que estas empresas, incluida Flowerfest, no puedan seleccionar de mejor manera a sus clientes compradores y/o mercados y así poder conseguir precios competitivos en la venta directa de sus productos en el mercado exterior.

Con el fin de solventar estos problemas los cuales le restan competitividad a la florícola Flowerfest, se decide realizar un análisis acerca de la viabilidad de crear una sucursal que se encargue únicamente de la comercialización del producto en un mercado alterno

² Entrevista personal, Santiago López, Coordinador de análisis económico, EXPOFLORES, enero 2011.

para así lograr incrementar las ventas directas de rosas de la empresa y captar un porcentaje mayor del mercado.

De los dos posibles mercados para montar una sucursal (europeo y estadounidense), se escoge el mercado de los Estados Unidos y especialmente la ciudad de Miami debido a que los costos de logística son menores comparados con el mercado europeo y debido a la experiencia del Gerente General quien opina que los Estados Unidos es un mercado que ofrece una posibilidad real para la implementación del negocio.

La ciudad de Miami, es el principal centro de distribución de flores en los Estados Unidos.³ Recibe cada día más de 32,500 cajas de flores, liderando así los aeropuertos de los EE.UU. respecto al manejo de flores. A través de él se mueve el 87% de las flores frescas cortadas importadas a los EE.UU. y durante fechas especiales como San Valentín, recibe entre 12 y 15 millones de tallos de rosas diarios.

⁴“La industria de importación de flores de Miami da empleo a más de 6,000 personas, utiliza 1.4 millones de pies cuadrados de oficinas, bodegas y espacios refrigerados alrededor de la ciudad.” Las flores importadas desde Miami suplen aproximadamente⁵ 75% del total de flores de corte que importa el país y su demanda es creciente”.

La flor que representa mayor crecimiento en su consumo es la rosa y le siguen en orden de importancia: las heliconias, el girasol, clavel, ave de paraíso, el pompón y las orquídeas.

Estos factores demuestran claramente que la actividad florícola en los Estados Unidos es una fuente representativa de empleo y así genera un impacto positivo en la economía del país. Por tanto, el análisis del mercado en mención es pertinente para que así, los directivos de la florícola Flowerfest, tomen las decisiones empresariales necesarias que permitan la implementación o no de la propuesta del presente estudio.

³ Entrevista personal, Santiago López, Coordinador de análisis económico, EXPOFLORES, enero 2011

⁴ Perfil del mercado de las flores de corte en Miami Florida, Estados Unidos, Oficina Comercial de Chile en Miami, septiembre 2005

⁵ Perfil del mercado de las flores de corte en Miami Florida, Estados Unidos, Oficina Comercial de Chile en Miami, septiembre 2005

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN CAUSA – EFECTO

En el estudio del proceso de comercialización que la florícola Flowerfest mantiene en la actualidad se han identificado dos áreas representativas con deficiencias, representadas cada una de ellas mediante la relación causa-efecto.

MACRO ENTORNO

- ✓ La participación de la producción de rosas en el ⁶“PIB del Ecuador del 6%” permite identificar que la exportación de rosas es una actividad importante dentro de la economía del país; por tanto, es relevante realizar un estudio en cuanto a la posibilidad de incursionar de una manera más óptima en este sector.
- ✓ El hecho de que Flowerfest produce rosas de alta calidad es un factor que genera la apertura para buscar nuevos mercados que gusten de rosas ecuatorianas de calidad y así lograr expandirse internacionalmente.
- ✓ El precio de venta de rosas manejado por la florícola Flowerfest en el mercado de Miami de los Estados Unidos es en promedio de ⁷“35 ctvs por tallo”, mientras que los mayoristas comercializan el producto con un ⁸“margen de beneficio de un 45%” en temporada normal.

MICRO ENTORNO

- ✓ La Gerencia de tipo tradicional centrada en comercializar rosas a precio FOB a los compradores que exportan, crea dependencia total en los intermediarios obteniendo así una menor utilidad de la que podría suscitarse.
- ✓ Las rosas de Flowerfest, al ser comercializadas bajo las diferentes marcas de los compradores mayoristas, no tienen ningún tipo de publicidad en el medio que les permita lograr una mayor cobertura de mercado.
- ✓ El hecho de contar con diferentes áreas de producción y administrativas, excepto el área de Marketing en la estructura organizacional de la empresa, no permite innovar y hacer crecer las ventas de la empresa a través de una comunicación

⁶ <http://www.bce.fin.ec>

⁷ Entrevista personal área de ventas florícola Flowerfest, enero 2011.

⁸ Entrevista personal, Santiago López, Coordinador de análisis económico, EXPOFLORES, enero 2011.

directa de Flowerfest con los clientes potenciales y de otros mercados internacionales.

- ✓ En el aspecto financiero, el presupuesto de comercialización internacional es nulo, por tanto, existe una promoción deficiente del producto que no permite promocionar y desarrollar un sistema de mercadeo para potenciar las ventas competitivas en forma directa en el Mercado de EE.UU.
- ✓ Existe endeudamiento por parte de la florícola para la producción de nuevas variedades de rosas lo que ocasiona la falta de recursos necesarios para crear un área de marketing que ayude a incrementar las ventas del producto.

El conjunto de relaciones causas y efectos anteriormente planteados, representan aspectos específicos identificados en la deficiencia empresarial de la florícola Flowerfest los cuales tienen que ser solucionados si se quiere lograr una mejor posición no solo en el mercado de los Estados Unidos sino en todos los mercados a los cuales la empresa exporta su producto.

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Con las causas y efectos anteriormente expuestos, se desprende que:

- ✓ **Síntoma.**

Deficiencia en el proceso de comercialización de la florícola Flowerfest por la dependencia total de los intermediarios identificados como mayoristas.

- ✓ **El Problema**

Baja competitividad en la venta directa de rosas al mercado exterior lo cual resta competitividad a la empresa y la pérdida de mejores oportunidades de mercado

- ✓ **Variables del tema de investigación.**

De lo anterior expuesto, se deduce que

Variable independiente: Proceso de Comercialización

Variable dependiente: Dependencia de las ventas a través de los intermediarios.

- ✓ **Formulación del Problema de Investigación**

¿Cómo un plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest puede ayudar a solucionar la baja competitividad en comercio internacional que la empresa experimenta hasta el momento?

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según datos de Expoflores, el sector floricultor cuenta con una superficie cultivada de 2.281 hectáreas contenidas en 739 fincas censadas que, en suma, dan trabajo a 39.339 personas, representando medio billón de dólares en ingresos y constituyendo el tercer producto agrícola más valorado, atrás de banano y camarones. La floricultura con respecto a las otras actividades agrícolas genera un rédito mayor por unidad de superficie cultivada, una mayor eficiencia en el uso del suelo y utiliza una mayor cantidad de mano de obra por hectárea.

El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe, Pedro Moncayo y Mejía, en Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas.

Mediante una entrevista realizada por parte del personal de Expoflores y de la revista “La Flor” publicada cada bimestre de cada año, se conoce la opinión de algunos alcaldes sobre la influencia de la industria florícola en estas ciudades. Por ejemplo, el alcalde de Cayambe, Diego Bonifaz, reconoce que la floricultura cambió totalmente la situación de un cantón que exportaba mano de obra a Quito; así, gracias a la actividad florícola en la región, este cantón se convirtió en un punto de atracción de mano de obra. Antes de que esta actividad se instale en el cantón, el alcalde comenta que “las tierras ganaderas empleaban a 5 personas por cada 50 hectáreas; ahora una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas”. A su vez, la industria de flores ha contribuido para que los campesinos sean sujetos de crédito, gracias a los mejores salarios que perciben lo cual genera un nivel de vida mejor. “Los que comenzaron a ganar se hicieron consumidores. Esto provocó el desarrollo del comercio: ferreterías, almacenes de pinturas, supermercados, tiendas de electrodomésticos”.

Por otra parte, Virgilio Andrango, alcalde de Pedro Moncayo, recuerda que antes de que se instalen las plantaciones, la gente se dedicaba a la agricultura y la ganadería. Con la llegada de la floricultura, los campesinos dejaron las comunidades y buscaron trabajo en las florícolas. Según Virgilio Andrango, un aporte beneficioso de las florícolas a la comunidad “es la atención a los hijos de los trabajadores y trabajadoras”.

El arquitecto Rodrigo Espín, alcalde de Latacunga, destaca que la floricultura ha influenciado en su cantón. Se ha dado un incremento especialmente económico a través de las plazas de trabajo producidas por esta actividad lo cual ha permitido que el dinero se quede en Latacunga gracias a un mayor nivel de dinero circulante en la economía.

Esta información revela que la actividad florícola en el Ecuador ha generado a través de los años un impacto positivo en la economía de un gran número de personas involucradas en este sector y ha ayudado a la mejora de la calidad de vida de las personas habitantes de los cantones en donde éstas se encuentran presentes.

La actividad florícola en el Ecuador al momento cuenta con un significativo apoyo por parte de diferentes organizaciones como el Ministerio de Turismo, Expoflores, Ministerio Coordinador de la Producción, entre otros. Un ejemplo de esto es el programa denominado “Ruta de las Flores” el cual busca posicionar la flor ecuatoriana en diferentes mercados a través de su presencia en las ferias turísticas y florícolas así como *road shows*, lo que significa que se multiplican las opciones de promoción de nuestro producto, gracias a los recursos del proyecto. En lo que consiste este programa es en ofrecer un nuevo producto turístico a través de visitas a las fincas florícolas nacionales y sus alrededores, presentando de forma entretenida los procesos productivos y generando un nuevo negocio inclusivo con las comunidades locales donde la flor es el principal rubro económico. Por toda la Avenida de los Volcanes existen comunidades indígenas que pueden mostrar sus tradiciones, artesanías y vestimenta; igualmente, es posible comprar frutas, vegetales, y flores. La Ruta de las Flores abre un sinnúmero de posibilidades turísticas que se espera enriquezcan la oferta nacional y ayuden a generar nuevas fuentes de empleo a través de negocios inclusivos o emprendimientos turísticos. Así, el objetivo primordial de la Ruta es el de lograr que Ecuador venda la idea de que Ecuador produce las mejores flores del mundo. Un ejemplo de la publicidad de este programa se encuentra en el anexo Nro 1. (Ver anexo)

En base a la entrevista realizada a Oswaldo Hurtado, Ex Presidente de la República por Expoflores, detallada en el anexo Nro 2, (Ver anexo), se puede así mismo concluir que la actividad florícola en el Ecuador a diferencia de la propuesta de la reforma agraria planteada por la Cepal y la Junta de Planificación años atrás, ha significado una mejora en la calidad de vida de las personas involucradas directa e indirectamente con esta actividad. Así, en los cantones en donde se encuentran la mayor parte de florícolas del

país, se demuestra claramente una mejoría en el estilo de vida de la población gracias al incremento en las plazas de trabajo y en actividades relacionadas indirectamente como: alimentación, transporte, provisión de insumos, entre otros. Por tanto, para finalizar, el ex Presidente Oswaldo Hurtado señala que “cuando tengamos un gobierno con una política económica moderna, entonces será posible el desarrollo. Pero con una política económica de mediados del siglo XX, que casi todos los países han abandonado, no será posible conseguir que crezcan y se multipliquen las exportaciones”.

Finalmente, no cabe duda que la actividad florícola en el país a través de los años ha cumplido un importante rol en la economía ecuatoriana. Según Expoflores, “las exportaciones del Ecuador equivalen al 7% de las exportaciones mundiales de este producto, es el sector agrícola que más personas emplea por hectárea en América Latina (13 personas) y el que más empleos genera: 40 mil trabajos formales directos y 80 mil indirectos formales”. Igualmente, gracias a que el sector cuenta con una importante ventaja comparativa la cual comprende entre otros: clima adecuado, agua pura y cristalina misma que favorece la producción, suelos ricos en minerales y partículas orgánicas, luz, temperatura y humedad relativa; características que ayudan al sector a no controlar mecánica o electrónicamente estos factores como lo hacen otros países como Holanda, inversionistas ecuatorianos y extranjeros buscan este tesoro andino y consideran a nuestro país como el uno de los lugares más óptimos para el desarrollo de la floricultura.

Por estas razones, se justifica el estudio de mercado con el fin de conocer a ciencia cierta la factibilidad o no futura del presente plan de negocios para la apertura de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami para ventas de rosas directa.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

✓ Objeto de Estudio.

La creación y análisis de un plan de negocios como fundamento científico que ayude a la exportación con ventas directas de rosas a través de una sucursal de la florícola Flowerfest en el mercado de Miami.

✓ **Delimitación Geográfica**

La investigación se desarrollará en las instalaciones de la florícola “Flowerfest” ubicada en Cayambe y mediante un análisis del entorno del mercado de Miami en los Estados Unidos.

✓ **Delimitación Demográfica**

Conformarán parte de esta investigación el personal de la florícola Flowerfest, las empresas comercializadoras de rosas parte de ⁹“AFIF” (mayoristas), empresas minoristas de flores en Miami y expertos en el tema de la producción y comercialización de rosas.

✓ **Delimitación de tiempo**

Este estudio se lo realizará durante los años 2011 y 2012 respectivamente.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en el Mercado de Miami de los EE UU.

1.7.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Fundamentar científicamente en bibliografía los componentes de un plan de Negocios
- ✓ Elaborar los componentes del marco teórico con la información bibliográfica necesaria para la composición del plan
- ✓ Realizar un análisis situacional estratégico compuesto por el macro y micro entorno en el cual la sucursal “Flowerfest Internacional” funcionará como empresa legalmente constituida.
- ✓ Redactar y analizar los elementos generales de un plan de negocios como: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Administrativo y Financiero. Éstos componentes serán los que permitan identificar claramente si el plan

⁹ Asociación de importadores de flores de Florida.

planteado es o no viable y los requisitos para que tenga éxito en el mercado de Miami de los Estados Unidos.

1.8 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

En base a una investigación exploratoria y de campo se determinará cómo se compone el proceso de comercialización de la florícola “Flowerfest” y cuáles son las fallas del mismo con el fin de lograr implementar la puesta en marcha de la sucursal y así entregar rosas de mejor calidad no sólo al mercado de Miami en los Estados Unidos, sino a otros mercados que demandan rosas a la florícola. Además se podrá determinar aspectos referentes a la aceptación del producto en el mercado, características del mismo, precio óptimo, diferentes formas de comercialización, etc.

1.8.1 Fuentes de información

Fuentes primarias

Para poder captar información certera se entrevistará directamente al personal encargado de cada área de la florícola Flowerfest de donde se necesite información y se mantendrá contacto con los clientes potenciales del proyecto quienes son los minoristas de flores en Miami como floristerías y organizadores de eventos sociales. Por otro lado, se solicitará información a empresas relacionadas con la florícola “Flowerfest” como proveedores, clientes, corporaciones relacionadas con exportaciones como EXPOFLORES, Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, cargueras, entre otros.

Fuentes secundarias:

Para lograr contar con toda la información requerida se hará uso de libros en general, enciclopedias, diccionarios, periódicos, revistas e internet.

1.9 HIPÓTESIS

1.9.1 Hipótesis General

Con la creación de la sucursal de la florícola Flowerfest en el mercado de Miami, denominada “Flowerfest Internacional” se logrará incrementar la participación en el mercado de Estados Unidos en un 30% mediante el mecanismo de ventas directas.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de Miami (EE.UU) es un tema empresarial que por su originalidad y relevancia, requiere de un estudio científico y técnico, con el propósito de aportar al mayor desarrollo de las empresas exportadoras, y en especial, cuando se trata de la búsqueda de alternativas viables para internacionalizar una empresa con el fin de lograr vender directamente la producción a los mercados exteriores.

2.1.1. Marco Referencial

El tema Plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de Miami (EE.UU) en el análisis y estudio investigativo, se centrará en las referencias siguientes:

a) Áreas del Plan de Estudios de Ingeniería en Marketing y Negociación Internacional

- Marketing Internacional o Comercialización de Negocios Internacionales.
- Finanzas de Negocios en Empresas Competitivas
- Producción de Bienes y/o Servicios para los Mercados Exteriores.
- Administración del Personal en las Operaciones de la Empresa.
- Procesos en Negocios Internacionales.
- Gerencia en la Empresa Internacional.
- Diseño y Administración de Proyectos para Exportar.

b) Las Características que debería tener el Estudio Científico.

Mediante el estudio teórico científico y técnico se tratará de establecer, las características que debería tener una gestión de comercialización internacional altamente efectiva para conseguir una ventaja competitiva sobre los demás competidores internacionales, especialmente para desarrollar las habilidades en los directivos, para liderar los talentos humanos de los equipos de la fuerza comercializadora o de ventas y para satisfacer las necesidades o deseo sobrepasando las expectativas de los clientes internacionales exigentes.

2.1.2 Exportación de uso o consumo

La exportación de uso o consumo es un ¹⁰“régimen por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior. Las exportaciones no generan tributos o impuestos. Para que las mercancías salgan del país, se requiere la presentación de una Orden de Embarque (Código 15) y posteriormente se presenta la Declaración Aduanera de Exportación (40), teniendo como plazo para presentar la DAU 15 días hábiles a partir del ingreso a Zona Primaria.”

En resumen se desprende que, la salida física de las mercancías del territorio nacional hacia el territorio aduanero de otro país, constituye la modalidad típica de exportación definitiva. El régimen aduanero es el sistema de las disposiciones legales, que permite que una persona natural y/o jurídica, pueda ser calificada previo al cumplimiento de requisitos para obtener el número de registro y la licencia con la que se certifica la condición de exportador o importador.

Para hacer una Exportación de mercancías de uso o consumo, se requiere el cumplimiento de requisitos de un sistema aduanero enmarcado en un conjunto de disposiciones legales vigentes internacionales regulados por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la normatividad nacional de los países que se relacionan en la transacción originada por el proceso de exportación.

2.1.3 Documentos requeridos en Gestión de Exportación

¹⁰ www.aduanagov.ec

¹¹El autor Humberto Canepa, señala que en toda “gestión de exportación se incluyen los documentos: Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado Fitosanitario, Certificado de Calidad, Certificado de Origen, Orden de Embarque, Declaración única de Aduanas (DAU) y el Conocimiento de Embarque”.

Es importante mencionar que dependiendo del tipo de producto, se podría no utilizar uno o más documentos que requiere una gestión de exportación, por lo que se explica el uso de cada uno:

- **Lista de Embarque.** Es la lista que muestra la mercadería embalada en forma detallada, normalmente preparada por el exportador o embarcador. Una copia es enviada al consignatario para ayudarlo en la verificación del embarque recibido.
- **El Certificado Fitosanitario.** Certificado que lo concede un organismo de Sanidad Agraria del Ministerio de Agricultura. Este es un documento de carácter obligatorio cuando se realicen frutas, hortalizas frescas y flores.
- **El Certificado de Origen.** Este es un documento que lo emite la entidad oficial autorizada, en la que se detalla el producto y su lugar de origen que tiene una validez por tiempo limitado. Este documento está determinado por la partida arancelaria, descripción y/o observaciones que se establece para que se beneficie de las preferencias arancelarias.

En síntesis, el origen de la mercancía /producto es acreditado por el certificado de origen, llenado adecuadamente por el exportador y/o productor y visado con el sellado por el funcionario oficial autorizado.

¹¹ Humberto Canepa, “Exportación para Pymes”, pp. 38

2.1.4 Incoterms

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) es la organización que ha establecido estos términos de entrega de comercio internacional con la finalidad de estandarizar los distintos procedimientos que existen de exportación de mercancías.

Los INCOTERMS fueron publicados por primera vez en el año de 1936 y en la actualidad son de gran ayuda ya que permiten establecer claramente las responsabilidades tanto de los importadores como exportadores y la distribución de los costos en cada caso.

INCOTERMS	
GRUPO E	
EXWORK (En fábrica)	El vendedor debe entregar la mercadería adquirida en las bodegas del comprador
GRUPO F: Transporte principal no pagado	
FCA (Franco Transportista)	El vendedor debe entregar la mercadería con la información legalizada al transportista en un punto acordado por los dos.
FAS (Franco al costado del Buque)	El vendedor cumple con su función una vez haya colocado la mercadería al costado del buque en el puerto de embarque convenido.
FOB (Franco a Bordo)	Generalmente es el incoterm más utilizado en comercio exterior, significa que el vendedor debe entregar la mercancía en el medio de transporte acordado
GRUPO D: El exportador corre a cargo con todos los pagos y riesgos en el proceso de comercio exterior	
DES (Entrega sobre Buque) Vía Marítima	El vendedor asume todos los costos hasta dejar la mercadería sobre el buque en el puerto convenido previamente.

DEQ (Entrega en Muelle) Vía marítima	El vendedor cumple con su obligación una vez haya entregado la mercadería en el muelle acordado.
DAF (Entrega en Frontera) Vía Terrestre	El vendedor cumple con su obligación una vez haya entregado la mercadería en la frontera del país pactado.
DDU (Entrega derechos no pagados) Vía Aérea	El vendedor entrega la mercadería en el lugar de destino convenido sin el pago de los impuestos aduaneros.
DDP (Entrega derechos pagados) Cualquier tipo de transporte	El vendedor cumple con la obligación de entregar la mercancía en las bodegas del importador con todos los derechos de aduana cancelados
GRUPO C: Transporte principal pagado sin asumir responsabilidad de posibles riesgos ocasionados en el proceso de comercio exterior	
CFR (Costo y Flete)	El vendedor debe cancelar el costo del transporte internacional
CIF (Costo, Seguro Y Flete)	El vendedor paga el costo de transporte internacional al igual que el seguro pero no tiene responsabilidad a partir del embarque de las mercancías
CPT (Transporte pagado hasta)	El vendedor cumple con su obligación de la mercadería cuando ha puesto a disposición del transportista nombrado por él
CIP (Transporte y Seguro pagado hasta) Cualquier tipo de transporte	El vendedor entrega la mercancía pagando el transporte y una prima de seguro.

Tabla 2.1 INCOTERMS

Fuente: Apuntes propios comercio exterior

Realizado por: El autor

2.1.5 Distribución física Internacional de la Exportación

El Airway Bill o Guía Aérea es un ¹²“documento equivalente al conocimiento de Embarque, utilizado en el transporte aéreo de mercancías, mediante el cual la empresa de aeronavegación reconoce el hecho del embarque de mercancías y expresa las condiciones del transporte convenido”.

Por otra parte, el Bill of Lading o Conocimiento de Embarque ¹³“es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas, demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía.”

En definitiva, El Airway Bill en el caso aéreo o el Bill of Lading en el caso marítimo son los documentos que prueban la existencia de la relación comercial entre la empresa de transporte y el empresario o su agente.

Este documento establece las denominaciones de: función del Agente Naviero, carga consolidada y la función de Agente de Carga.

- **Función del Agente Naviero.** Es el representante de una Línea Aérea o línea marítima. Facilita la llegada, el despacho de aduanas, las operaciones de carga y descarga.
- **Carga Consolidada.** Es la carga que forma parte de un conjunto de cargas con el fin de copar la capacidad de la unidad de transporte.
- **Función del Agente de Carga.** Conocida también como “Freight Forwarder”, es la compañía que se dedica a contactar clientes con orígenes variados, subcontratar transportistas que cubran las rutas deseadas por los clientes, hacer la documentación necesaria para el transporte y de ser requerido, recoger la mercadería de los proveedores, hacer trámites aduaneros y distribución de la mercancía en destino.

¹² www.comercioexterior.com.ec

¹³ www.comercioexterior.com.ec

En síntesis, la distribución física internacional de la exportación, se relaciona con la movilidad o transportación de la exportación de mercancías en el marco del proceso aduanero desde la aduana de recepción a la aduana de destino internacional.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LAS VARIABLES

2.2.1 Plan de negocios

¹⁴“Un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante que es la rentabilidad”. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas.

Según la autora Diana M González Salazar, en su libro “Plan de negocios para emprendedores al éxito”, el plan de negocios ayuda a:

- Poner en claro las ideas
- Detectar las oportunidades
- Anticiparse a posibles riesgos o problemas que podrían presentarse
- Estudiar la factibilidad de la idea antes de realizar un compromiso financiero, al igual que de tiempo y dinero significativo.
- Obtener financiamiento, ya sea mediante préstamo bancario o por inversionistas
- Buscar futuros empleados.
- Revisar periódicamente los avances y fijar nuevas rutas de acción.

El plan de negocios es un documento dinámico y cambiante a través del tiempo, de acuerdo con la respuesta y resultados que se obtienen.

En general, un plan de negocios independientemente del tipo de empresa que se desea crear consta de una secuencia de pasos que se detallan a continuación:

¹⁴ Balanko Greg-Dickson, Cómo preparar un plan de negocios exitoso, pp 7.

1. **Selección y presentación de la idea:** Se justifica la creación de la idea, analizando entre otros temas, la misión, objetivos y ventajas de la misma.
2. **Mercadotecnia:** Se lo puede denominar estudio de mercado ya que en este punto se analiza los clientes potenciales, demanda, oferta del mercado, precios, entre otros.
3. **Recursos materiales y logísticos:** Este estudio consta dentro del estudio técnico y se analiza temas como, necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad.
4. **Recursos humanos y aspectos legales:** Parte del estudio técnico, se debe revisar todo lo concerniente con el personal, puestos y funciones específicas, así como el marco legal al que deberá sujetarse la empresa.
5. **Finanzas:** Conocido como estudio económico o financiero, hace referencia a la cantidad necesaria para iniciar la empresa, dónde se obtendrá y cuáles serán los gastos y ganancias en un periodo determinado.
6. **Plan de trabajo:** Se requiere elaborar un cronograma de las actividades que marquen los tiempos para iniciar las operaciones de la empresa.

Igualmente, en base al formato del contenido del plan de negocios para la línea de crédito de emprendedores de la “Corporación Financiera Nacional” CFN, un plan de negocios consta de: Administración y Planificación del Negocio, Mercado y Comercialización, Aspectos Tecnológicos del Negocio, Evaluación financiera del proyecto e Impacto del negocio. (Ver anexo No 3)

En resumen, un plan de negocios es un documento básico para quienes desean crear una empresa ya que sirve como una guía potencial que determina los elementos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como sirve de carta de presentación ante posibles socios, proveedores e instituciones bancarias.

¹⁵ González Salazar Diana M, Plan de negocios para emprendedores al éxito, pp 19.

2.2.2 Planificación Estratégica

La administración estratégica es el¹⁶ "arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para el éxito de la empresa".

¹⁷Según Fred David, el objetivo más importante de la administración o planeación estratégica es el de alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este tipo de ventaja es aquella descrita como "todo lo que una empresa hace especialmente en comparación con empresas rivales".

La ventaja competitiva en una empresa puede ser mantenida mediante dos aspectos: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que obtengan el mayor provecho de estos factores.

El estar en pos de la innovación y desarrollo de estrategias en un mecanismo defensor a que toda empresa debería implementar si quiere mantenerse en el mercado y ser a su vez más competitiva.

¹⁸Según el libro "Administración" de James A.F Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert, el proceso de la administración estratégica consta de cuatro etapas:

Establecer metas: Se establecen todas las metas que la empresa desea alcanzar en el plazo previsto.

Formular estrategias: Se formulan estrategias en base a las metas anteriormente planteadas diseñando las tácticas más adecuadas para lograr cumplirlas.

Cambio del análisis a la administración: Para implantar las estrategias a llevarse a cabo se debe según los autores operar un cambio de la administración de la empresa ya que los procesos "políticos" internos y las reacciones individuales de cada miembro de la organización podrían afectar el resultado previsto.

¹⁶ David Fred, Conceptos de Planificación Estratégica, pp 5.

¹⁷ David Fred, Conceptos de Planificación Estratégica, pp 8.

¹⁸ Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Daniel Jr, Administración, sexta edición, pp295.

Control estratégico: Finalmente, este tipo de control es el encargado de proporcionar a los directos la información sobre los avances realizados.

2.2.3 Matriz FODA

¹⁹La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT) es una herramienta que ayuda a una empresa a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (Fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (Debilidades-oportunidades), las estrategias FA (Fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (Debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Existen ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Listar las amenazas externas claves de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

¹⁹ David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, pp 221.

El objetivo primordial de cada herramienta de conciliación es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Así, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

2.2.4 Estudio de Mercado

²⁰“Se denomina estudio de mercado a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”.

El estudio de mercado es igualmente útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor manera de comercializar un producto y contestar una de las preguntas básicas que se debe plantear toda persona que quiere incursionar en un negocio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable.

En síntesis, en el estudio de mercado del proyecto, además de analizar temas como la oferta y demanda, precios y comercialización, se debe buscar establecer la ventaja competitiva para el proyecto nuevo, la que se debe entender, como el resultado de las actividades especializadas, las cuales se basan en la diferenciación como poder de mercado y las actividades de volumen; las cuales se basan en el efecto experiencia como ventaja en costos.

2.2.5 Comercialización con segmentación de Mercado

²¹El autor Jorge E Prieto Herrera, señala que en la identificación producto y servicio, se debe tener en mente que el consumidor busca no tanto el bien sino el servicio que el bien pueda prestar. Además, productos diferentes responden a una misma necesidad. Todo producto es un conjunto de atributos y características. Un mismo producto puede satisfacer necesidades diferentes. ²²Según Peter Drucker “Fabricar los que se puede

²⁰ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, sexta edición, pp7.

²¹ Jorge E Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 68

²² Peter Broker, La Gerencia , pp78

vender, antes de intentar vender lo que podáis fabricar. Esto requiere que la comercialización segmente el mercado.

Para conocer a los clientes en cuanto a gustos, preferencia y niveles de capacidad de compra, necesariamente se debe segmentar el estudio del mercado del producto. Esto implica que en el proceso de comercialización, se aplique los criterios de segmentación cada vez que se lanza al mercado un nuevo producto o servicio. Los criterios ya conocidos son siguientes:

a) Geográfico. Consiste en identificar:

- Regiones urbanas y rurales.
- Ciudades Grandes, medianas y pequeñas.
- Áreas Metropolitanas.
- Asociaciones de Municipios.
- Zonas Comerciales.
- Barrios Residenciales.

b) Demográfico. Consiste en identificar:

- Nacionalidad.
- Nivel de escolaridad.
- Ciclo de vida familiar.
- Edad.
- Sexo.
- Ingresos monetarios.
- Ocupación.

c) Sicográfico. Consiste en identificar:

- Clase social. Función: Deportes, Recreación, Posición.
- Cultura. Actividades: Conducta, Valores, Personalidad, Costumbres, creencias.
- Estilo de vida. Opiniones: Sociedad, Política, Economía.

d) Nivel de consumo. Consiste en identificar:

- Clientes Grandes.
- Clientes Medianos.
- Clientes Pequeños.

e) **Influencia.** Consiste en identificar:

- Publicidad.
- Precio.
- Calidad.
- Servicio.

En síntesis, el aporte de la Comercialización en la segmentación del mercado, consiste en la aplicación de los criterios desarrollados por el autor citado mediante la implementación de una investigación de campo óptima.

2.2.6 Estrategias de Comunicación en Comercialización

²³“Las Estrategias de Comunicación en Comercialización son: “Personales e Impersonales; y, las formas más comunes dar a promocionar el producto o servicio de un proyecto son: Publicidad, Ventas, Promociones, y, Relaciones Públicas”.

En concordancia a la cita bibliográfica cada estrategia de comunicación, se efectúa por un mensaje mediante mecanismos diferentes, y según este autor los contenidos son los siguientes:

La Comunicación Personal e Impersonal.

a) **Personales.** Consiste en:

- Fuerza de Ventas.
- Ventas.
- Servicio.
- Información
- Persuasión
- Negociación.
- Consulta.

b) **Impersonales.** Consiste en:

- Publicidad.
- Propaganda.

²³ Jorge E Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 70

- Radio.
- Televisión.
- Cine.
- Videotextos.
- Internet.

Formas más comunes de Promocionar el Producto / Servicio

Las formas más comunes de Promocionar el Producto / Servicio son: Publicidad, Ventas, Promociones y Relaciones Publicas. Según el autor citado, los contenidos son los siguientes

a) Publicidad. Consiste en Anuncios impresos en:

- Los medios
- Piezas postales.
- Películas.
- Carteles.
- Directorios.
- Merchandising.
- Envase.
- Catálogo.
- Folletos.
- Volantes. Vallas.
- Símbolos y logos

b) Ventas. Consiste en:

- Presentación de Ventas.
- Juntas de Ventas.
- Telemercadeo.
- Incentivo a vendedores.
- Ferias y exposiciones.
- Muestras gratis.

c) Promociones. Consiste en:

- Concursos.
- Juegos.
- Regalos.
- Exhibiciones.
- Demostraciones.
- Cupones.
- Sistema de financiación.
- Recreación y cultura.
- Estampillas.
- Enlaces de ventas.

d) Relaciones Públicas. Consiste en:

- Conferencia.
- Seminario y talleres.
- Informes de gestión.
- Patrocinio a eventos deportivos, sociales y culturales.
- Publicaciones especiales.
- Relaciones con la comunidad.
- Donaciones.
- Publi-reportajes.
- Movimientos políticos.

En resumen, es el empresario/a o gerente, el que puede escoger la estrategia de comunicación de las cuatro opciones posibles para dar a conocer el producto /servicio de su proyecto, el que más se adapte a la intencionalidad, recursos, tiempo población objetivo, ética, tecnología y oportunidad.

2.2.7 Competencia directa e indirecta en el mercado

²⁴“La competencia a la que se enfrenta toda empresa en la oferta de un producto o servicio en el mercado, puede ser directa o indirecta”.

²⁴ Carlos Julio Galindo Ruiz , Creación de Empresas pp.37

De la afirmación realizada por el autor citado se puede interpretar que toda empresa en el sostenimiento de su posicionamiento, tiene que enfrentarse a dos tipos de competidores diferentes, por lo que una de las tareas de la persona empresa, es hacer esfuerzos para identificarlos con claridad con el propósito de diseñar su estrategia empresarial que le proporcione una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

a) Los Competidores directos.

Comprenden los productos o servicios que se encuentran en el mercado y que son similares al producto o servicio de la oferta de la empresa, por lo que cualquier tipo de movimiento incide en forma directa en el precio y/o en la disminución o incremento del volumen de ventas de dicho producto o servicio. Según Carlos Julio Galindo, en condiciones normales dicha afectación en promedio es de aproximadamente del 5%, referente a lo que aportan las promociones y publicidad.

b) Los Competidores indirectos.

Hace referencia a la competencia que se genera mediante los productos o servicios complementarios o sustitutos. Las afectaciones positivas o negativas se originan indirectamente en la competencia del mercado de un producto o servicio.

En síntesis, es importante identificar claramente a los competidores directos e indirectos, analizando cuáles son sus canales de distribución, el volumen de ventas, precio de su producto, ofertas, entre otros. Esta información permite conocer las debilidades y determinar necesidades de la gestión de marketing, para aplicar programas de promoción y publicidad para así contrarrestar a la competencia en el mercado en el que está operando.

2.2.8 La Función Comercialización

²⁵Los autores Samuel C Certo y J Paúl Peter, señalan que “la función Comercialización o de Marketing, es la que facilita los intercambios entre una organización y sus usuarios finales o compradores industriales. El conjunto de actividades organizativas que se centran en el descubrimiento o desarrollo de una necesidad o demanda de los bienes o servicios de la empresa. El personal de comercialización se esfuerza por mantener una relación sensible de trabajo con los consumidores actuales o potenciales”.

²⁵ Samuel C Certo-J Paúl Peter, “Dirección Estratégica”. pp.311

Del planteamiento del autor citado, se desprende que la comercialización, queda definida como el proceso de planeamiento y concepción de la ejecución, que a través del estudio científico y técnico el empresario o investigador empresarial, pueda explicar la relación consumidor / producto, la determinación de precios, de la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para generar intercambios que satisfagan las expectativas de los individuos y organizaciones

De otro lado, para que la comercialización contribuya notablemente al proceso de administración o de gerencia, es necesario un planeamiento de enfoque interrelacionado de las áreas de la empresa para conocer por anticipado, el resultado económico (RE) que se obtiene de restar los Costos Totales (CT) a los Ingresos Totales (IT) de cada producto o servicio en la Oferta de la Organización o Empresa.

En síntesis, en el estudio del proceso de comercialización, se debe analizar entre otras, las relaciones consumidor/producto, selección de una estrategia en la segmentación de mercado, diseño de una estrategia combinada de comercialización y ejecución, y control, de la estrategia para posicionar la imagen del producto o servicio y de la imagen de la organización que promociona la oferta específica, tanto en el mercado local, nacional e internacional, acciones empresariales que se efectúan antes, durante y después de la ejecución de ventas.

2.2.9 Mercado y Comercialización

²⁶El autor Jorge E Prieto Herrera en su libro Los Proyectos pp. 64 (2007), señala que “se entiende como mercado el área en la cual convergen las fuerzas de la demanda y la oferta para establecer un precio único, y, comercialización lo relativo al movimiento de bienes entre productores y usuarios”

De acuerdo con el autor citado, se desprende que la esencia del estudio de los componentes de Mercado y Comercialización, es saber qué es lo que los consumidores compran para producir y ofrecer, es decir, de que formas diferentes se va a satisfacer la demanda por medio de un proyecto empresarial con acciones novedosas e innovadoras. Esto implica, que el objetivo de la comercialización es estimar la cuantía de los bienes

²⁶ Jorge E. Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 64.

y/o servicios provenientes de una unidad de comercialización y de proveedores que la comunidad o los clientes están dispuestos a adquirir a determinados precios. Así, el mercado de un proyecto, está constituido por el mercado proveedor, el mercado competidor, el mercado distribuidor y el mercado consumidor.

En la formulación de los elementos de la comercialización, especialmente cuando se va a fijar el precio de un producto o servicio, es básico encontrar un equilibrio entre los ingresos para el sostenimiento financiero y el valor del uso del producto o servicio, asegurando que no promueva el uso de sustitutos al producto ofrecido por los competidores. Este tipo de proyectos son viables en la medida que resuelve los problemas de los consumidores y a la vez que garanticen una ganancia económica o utilidad monetaria para la empresa, al comparar ingresos y gastos de los inversionistas derivados de los dineros recibidos a cambio del producto/ servicio. Esto implica, que en el estudio de la fijación del precio de un producto / servicio, la comercialización debe hacer viable la compra de los clientes y al mismo tiempo generar un margen de contribución monetario para la empresa que lo ofrece, que le permita cubrir costos fijos y expectativas de ganancias económicas.

En síntesis, la comercialización es una variable empresarial que mediante la formulación de un proyecto o propuesta, establece los requisitos, límites y aspectos de gestión para fijar un precio competitivo adecuado de acuerdo a los atributos del producto/servicio. Esta es la razón por la cual la comercialización debe estudiar el sistema de almacenamiento, transporte, canales de distribución, seguro, asistencia técnica, sistema de créditos, formas de promoción y publicidad, relaciones productor-consumidor, calidad en el servicio, comisiones y descuentos, técnicas de ventas, márgenes de comercialización, grado de concentración geográfica del mercado, entre otros.

2.2.10 Elementos principales en la Comercialización

²⁷Según el autor Jorge E Prieto Herrera, el “Sistema Logístico, son todas las actividades relacionadas con la distribución física del producto o servicio, desde que se halla desde su estado natural hasta ser almacenado, para ser enviado a los canales de distribución o

²⁷ Jorge E Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 69

para ser presentado en el punto de atención o ventas de la entidad de la zona, y esta compuesto por los sistemas de distribución y canales de distribución”.

De la afirmación del autor citado, se deduce que el Sistema Logístico está compuesto por los sistemas de distribución y canales de distribución, con el contenido siguiente:

a) Sistema de Distribución. Es la ruta que debe seguir el producto desde que sale de la unidad de producción hasta llegar al consumidor final. Éste se puede clasificar en: simple, directo, indirecto corto, indirecto largo e indirecto superlargo.

b) Los Canales de Distribución. Son todos los intermediarios que compran sucesivamente el producto, unos a otros, hasta colocarlo en las manos del consumidor final. Se puede clasificar en: canal físico y canal promotor. Ambos canales pueden utilizar las formas intensiva, exclusiva y selectiva para cumplir con su objetivo comercial y promocional.

En síntesis, el Sistema Logístico, trata de la comercialización integral basado en una estrategia que combina el sistema de distribución y los canales de distribución, que considera el precio competitivo y la promoción adecuada.

2.2.11 Ventaja Competitiva como Herramienta Gerencial

²⁸Los autores Alejandro E Lerma K, María Martín Granados y otros en su libro Liderazgo Emprendedor pp. 251 (2009), señalan que la empresa debe ser “mejor” en algo, o tener alguna ventaja sobre sus competidores, y que además sea notoria y apreciada por sus clientes actuales y potenciales.

Las ventajas competitivas pueden ser de diferente índole: mejor calidad, distribución, promoción, precio, contar con el producto más adecuado para la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores o usuarios, un producto no contaminante, el envase más atractivo y su diseño es acorde con la moda, planes de financiamiento, entrega del producto más rápida, entre otras, las ventas

En síntesis, para que la empresa pueda sobrevivir y crecer con éxito, es preciso que posea algunas cualidades que sustenten la concepción en el mercado, y por ende, la permanencia y crecimiento de la organización respecto a los demás competidores.

²⁸ Alejandro E Lerma K, María Martín Granados y otros, “Liderazgo Emprendedor”, pp. 251

2.2.12 Marketing Mix

Luego de que una empresa ha decidido su estrategia de marketing, debe concretar los detalles del marketing mix.

Se entiende como marketing mix al ²⁹“conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo”. Este grupo de posibilidades se agrupan en torno a las “4 p”: producto, precio, plaza y promoción.

En el siguiente gráfico se puede apreciar los diferentes instrumentos que pueden incluirse en cada “P”.

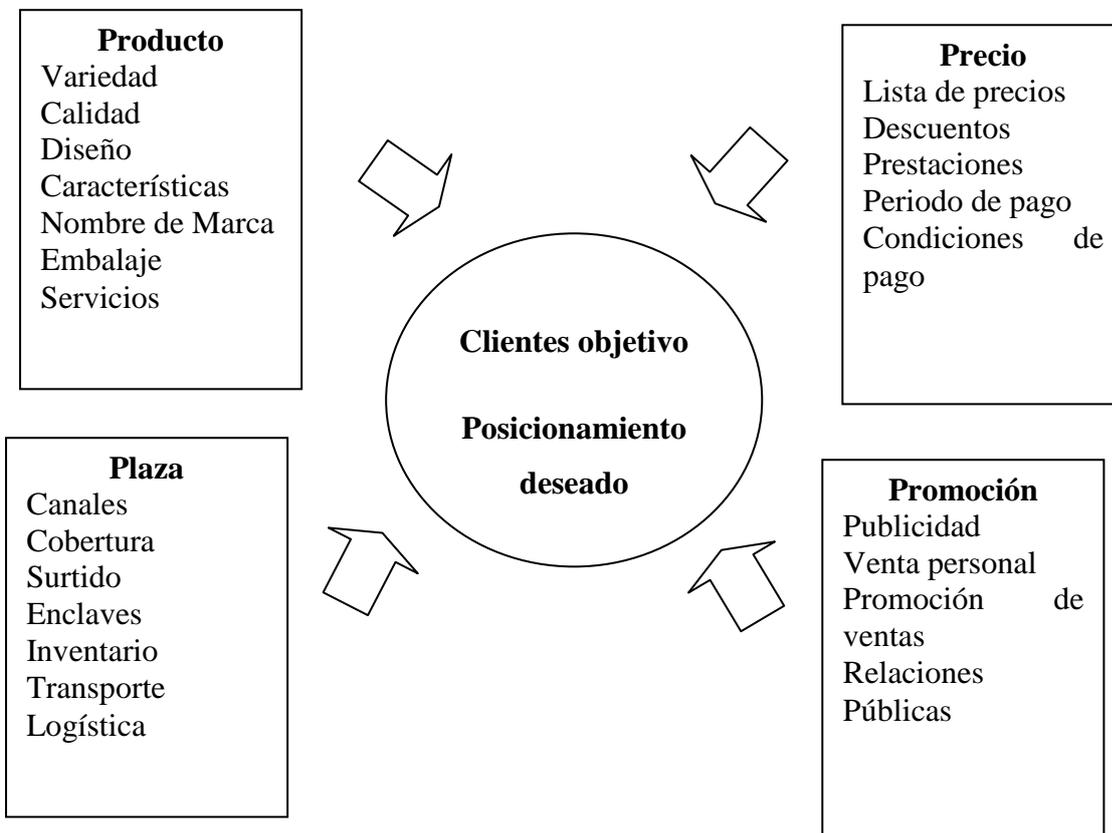


Gráfico 2.1 4 “Ps” del marketing Mix
Fuente: Kotler Philip, Armstrong Gary, Marketing, pp 62
Elaborado por: El autor

²⁹ Kotler Philip, Armstrong Gary, “Marketing” , pp 60.

Producto: Describe sus atributos como el satisfactor físico de la necesidad. Por lo tanto, en la descripción de sus atributos debe cumplirse con los requisitos mínimos establecidos por las normas internacionales de calidad, por lo que para ser competitivo el empresario debe establecer una relación ganar – ganar con el cliente o consumidor a satisfacer. Es esencial para el empresario establecer los mecanismos de abastecimiento del producto para dar respuestas en tiempo oportuno al sistema de distribución.

Precio: Es la cantidad de dinero asignado al producto y servicio en el mercado diferente del valor de uso o de cambio. Uno de factores más importantes, es la fijación de precios de venta, porque éste influye en el nivel de demanda de un producto o servicio. Además determina la posición competitiva de la empresa y del producto, reflejado en el nivel de utilidades. En algunos casos, el precio se fija en la estructura de costos variables o fijos, dependiendo de la política de la empresa. En otro caso, si el producto es nuevo en el mercado, el precio dependerá de la necesidad del consumidor, es decir, que tan dispuesto está a pagar por ese bien o servicio. Si el producto está dentro de la gama de los productos ya existentes en el mercado, en la fijación del precio se debe tener en cuenta los precios de la competencia, verificando las ventajas competitivas que tiene cada uno de los dos o tres competidores más importantes.

Estas variables intervinientes, son las que se relacionan directamente con el Mix, pero en sentido operacional porque deben proporcionar información relevante a la gerencia de comercialización para tomar decisiones adecuadas, especialmente sobre posicionamiento y nivel de competitividad.

Plaza: Establecerá uno o más de los diferentes medios que puede utilizar el empresario para que el producto llegue al cliente o consumidor, para ello se debe establecer “políticas” acerca de cómo será su distribución. En la ejecución del Plan de Marketing, se puede utilizar uno o dos de los siguientes sistemas de distribución según la política de comercialización: a) Puntos de venta de fábrica, b) Distribución minorista, c) Distribución mayorista, d) Almacenes de cadena; y, e) Venta al detalle. En general, no se conoce, que una empresa pueda aplicar todos los sistemas simultáneamente.

Promoción y Publicidad. Se tiene que efectuar para ofrecer o dar a conocer el producto o servicio en el segmento del mercado en el cual se quiere posicionar. La demostración directa de sus atributos o de degustación, o exhibición del producto en los locales de

negocios o tiendas, muestras gratuitas, premios, descuentos por tiempo limitado, es la promoción es la forma más directa con el cliente o consumidor final. Finalmente, para productos y/o servicios pueden realizarse demostraciones virtuales. La publicidad a través de mensajes por un medio de la comunicación visual auditiva o escrita permite estimular la demanda. Es importante determinar el costo de ambas actividades para poder llevar a cabo las tareas de promoción y publicidad. Estas dos actividades permite que los clientes – consumidores conozcan y demande mediante la compra el producto o servicio en oferta.

2.2.13 Estrategias de Marketing

³⁰El autor Jorge E Prieto Herrera, señala que las “Estrategias de Marketing, se relacionan con la gestión integral de las variables de la mezcla comercial de un negocio”.

Las Estrategias de Marketing buscan armonizar las variables del mix, para alcanzar objetivos a partir de un manejo adecuado del precio como variable independiente respecto a la demanda del producto o servicio. Por lo tanto, el precio tiene la función de estimular la demanda y dar rentabilidad a la empresa a largo plazo. Los objetivos de precio están relacionados con el beneficio (tasa de rentabilidad sobre el capital invertido, el volumen (maximizar la cifra de ventas) y con la competencia (estabilización de los precios con la competencia).

En general las estrategias de Marketing, surgen de la definición de objetivos estratégicos, como podría ser la de alcanzar un volumen de ventas promedio mensual en base a un precio determinado, para lo cual se debe implementar una táctica en planes para realizar determinadas actividades específicas a cargo de personas responsables, y como es lógico tendrán un costo para un lapso o periodo. En el resultado operativo, se verá que tan acertada fue la estrategia de marketing implementada.

Según el autor Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores”, existen cinco estrategias genéricas, mismas que permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres maneras: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

³⁰ Jorge E Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 69-70.

³¹Liderazgo de costos

Hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo más bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. De esta manera, existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos:

Tipo 1

Es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

Tipo 2

Es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

Diferenciación

Tipo 3

A esta estrategia genérica se la conoce como “estrategia de diferenciación”. Consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque

Tipo 4

Conocida como “estrategia de enfoque de bajo costo”, ofrece productos o servicios a un nicho de mercado al precio más bajo disponible en el mercado.

Tipo 5

Estrategia conocida como “estrategia de enfoque de mejor valor”, ofrece productos o servicios a un nicho de mercado con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. También se la conoce como “diferenciación enfocada”.

En el gráfico siguiente, se puede apreciar de una manera más clara las estrategias genéricas de Porter.

³¹ Fred R David, Conceptos de Administración Estratégica, pp 188.

Estrategias Genéricas

	Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque									
Grande	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">-----</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tipo 5</td> </tr> </table>	Tipo 1	Tipo 3	-----	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	-----	Tipo 3	Tipo 5	-----	Tipo 4 Tipo 5
Tipo 1	Tipo 3	-----										
Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4										
-----	Tipo 3	Tipo 5										
Pequeño												

Tabla 2.2 Estrategias Genéricas

Fuente: Fred R David, *Conceptos de Administración Estratégica*, pp 189

Elaborado por: El autor

En síntesis, en el diseño de las estrategias de marketing se requiere del conocimiento de la investigación de mercado, y de las estrategias que aplican los competidores líderes. El precio es la variable principal en el diseño de estrategias y puede ser utilizada como la herramienta gerencial en la comercialización del producto o servicio para competir con éxito y mantenerse con crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo.

2.2.14 Análisis del Macroentorno

En referencia al autor Fred David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, página 83, se clasifican a las fuerzas externas en cinco amplias categorías:

1. ³²Fuerzas Económicas
2. Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas Tecnológicas
5. Fuerzas Competitivas

Cada una de estas fuerzas afecta directa como indirectamente a los competidores, proveedores, distribuidores, clientes, accionistas, productos, servicios, mercado, entre otros, por lo cual es necesario realizar un análisis de las mismas.

³² David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, pp84..

Por otro lado, se conoce que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva.

Un partidario del enfoque de la organización industrial (I/O) como lo es Michael Porter, sostiene que las fuerzas de la industria, determinan antes que cualquier otro factor, el desempeño de la organización. Así, según estos partidarios, la industria en la que la empresa decide competir, ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, finanzas, entre otros. Sin embargo, equiparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas es lo óptimo para la formulación de las estrategias a implementar en una organización.

2.2.15 Las Cinco Fuerzas de Porter

³³El autor Michael Porter en su libro Ser Competitivo pp.25 (2006), señala que “toda empresa alrededor del mundo se enfrenta a un tipo de competencia que se la conoce como las dos grandes amenazas o fuerzas competitivas que junto a la competencia directa que se encuentra en el producto-mercado inciden en el rendimiento de la empresa”.

Según el mencionado autor, el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un mecanismo para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defensible.

En el siguiente gráfico podemos apreciar las cinco fuerzas de Porter que rigen la competencia industrial:

³³ Michael Porter, Ser Competitivo pp.25 (2006)

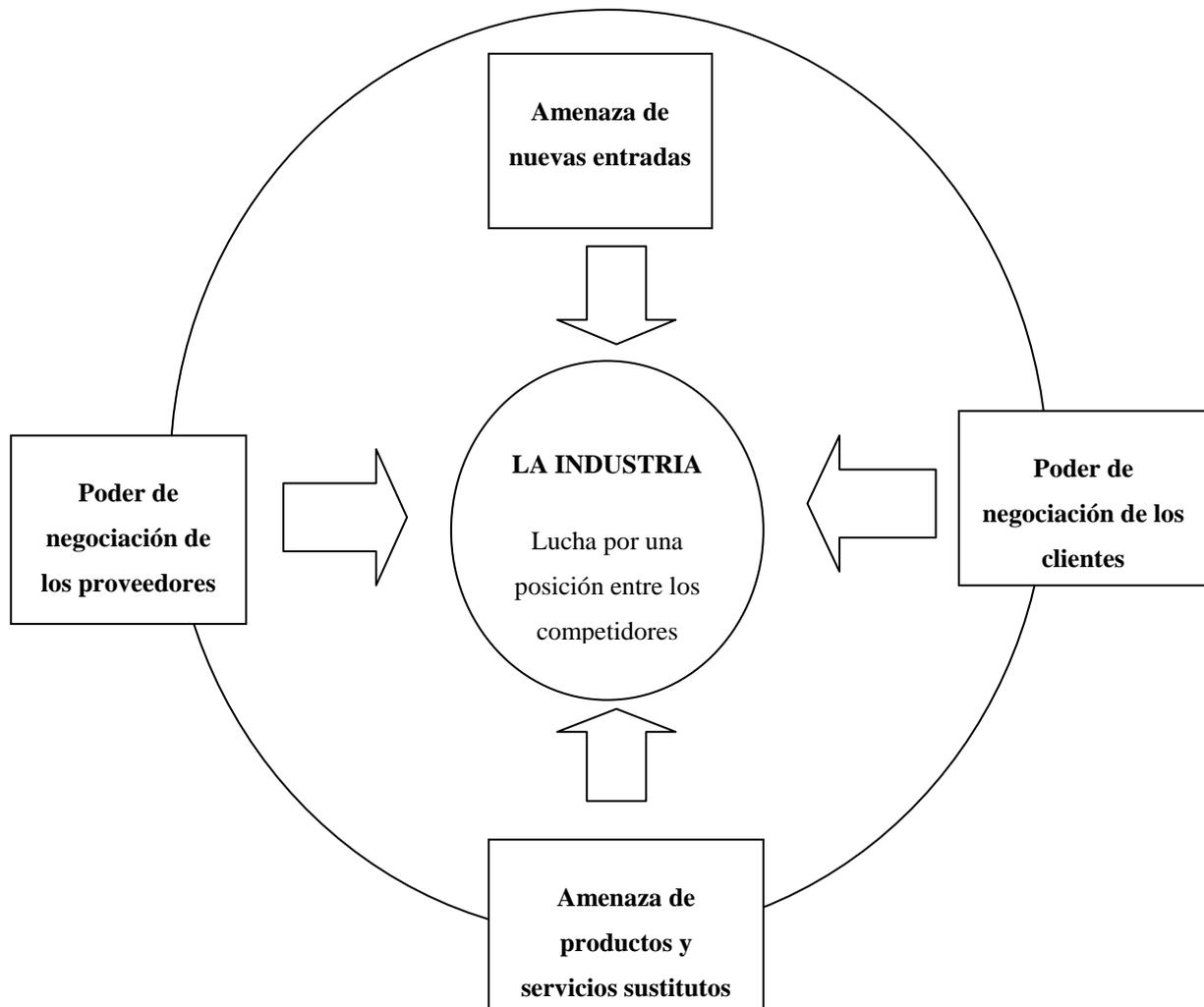


Gráfico 2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: “Administración” Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Daniel Jr.,

Elaborado por: El autor

Amenaza de nuevas entradas

Los competidores potenciales que pueden entrar a competir en el mercado a cualquier momento, constituyen una de las principales amenazas para la organización. Sin embargo, la intensidad de esta amenaza depende primordialmente de las barreras de entradas que se manejan en ese momento en el mercado. Algunas de este tipo de barreras son:

Requisitos de Capital: Se refiere a todo el financiamiento necesario para la creación y operación de la empresa. Cuando el capital necesario es muy alto, es una barrera de entrada muy significativa que determina el ingreso o no al mercado por parte de la empresa.

Experiencia y ventaja de costos: Este tipo de barrera se presenta de mayor manera en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra debido a la experiencia generada por el paso del tiempo al realizar una misma labor de trabajo.

Economías de escala: Obligan a los nuevos competidores a operar bajo economías de escala si desean “competir” en el mercado respectivo, caso contrario, al tener las otras empresas costos más bajos de producción, desplazan totalmente a su competencia.

Diferenciación del producto: Son las diferencias en los productos que se encuentran protegidos por patentes. Igualmente, hace referencia a la imagen de una marca vinculada con un elevado nivel de fidelidad por parte de los compradores.

Costos de transferencia: Es el costo del cambio por el que el comprador de un producto pasa al momento de adquirir un bien o servicio de otro proveedor al cual estaba acostumbrado.

Políticas gubernamentales: El gobierno tiene diferentes tipos de políticas para regular los mercados estableciendo límites para el óptimo funcionamiento de la industria.

Lucha por una posición entre los competidores

Existe cierto tipo de rivalidad entre los competidores en cualquier área empresarial debido a que uno o más de ellos sienten la presión o a su vez la oportunidad de mejorar su posición actual en el mercado.

Cualquier movimiento competitivo por uno de los participantes puede ocasionar efectos diversos en el sector, por lo que se puede afirmar que las empresas en una misma industria son dependientes unas de otras.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de una empresa constituyen una de las amenazas más importantes debido a que ellos son quienes tienen la última palabra en cuanto a adquirir o no un producto. Pueden influir la rentabilidad potencial de la empresa al obligarla a bajar precios, mejorar la calidad de los productos ofrecidos, ofrecer servicios más amplios, ofrecer condiciones de pago que sean más favorables, entre otros. El poder de negociación de los clientes generalmente depende de ciertos factores como:

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero la diferencia radica en que su tecnología empleada no es la

misma. ³⁴Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

³⁵“La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria especialmente cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existe poca materia prima sustituta o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.” Así, los proveedores tienen la capacidad de: aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad empleada en sus procesos productivos, delimitar la cantidad vendida a sus clientes, entre otros.

En síntesis, los directivos de toda empresa requieren diseñar estrategias para enfrentar las cinco fuerzas de Porter mencionadas, mismas que inciden en el rendimiento operativo de la empresa, además de implementar acciones para enfrentar con éxito a la competencia en el mercado del producto o servicio.

2.2.16 Estudio Técnico

El estudio técnico³⁶ trata de resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”.

En el gráfico siguiente podemos apreciar las partes que conforman un estudio técnico según el autor Gabriel Baca Urbina en su libro “Evaluación de Proyectos”

³⁴ Fred R David, Conceptos de Administración Estratégica, pp 103.

³⁵ Fred R David, Conceptos de Administración Estratégica, pp 103.

³⁶ Baca Urbina Gabriel, Evualuación de proyectos, pp 75.

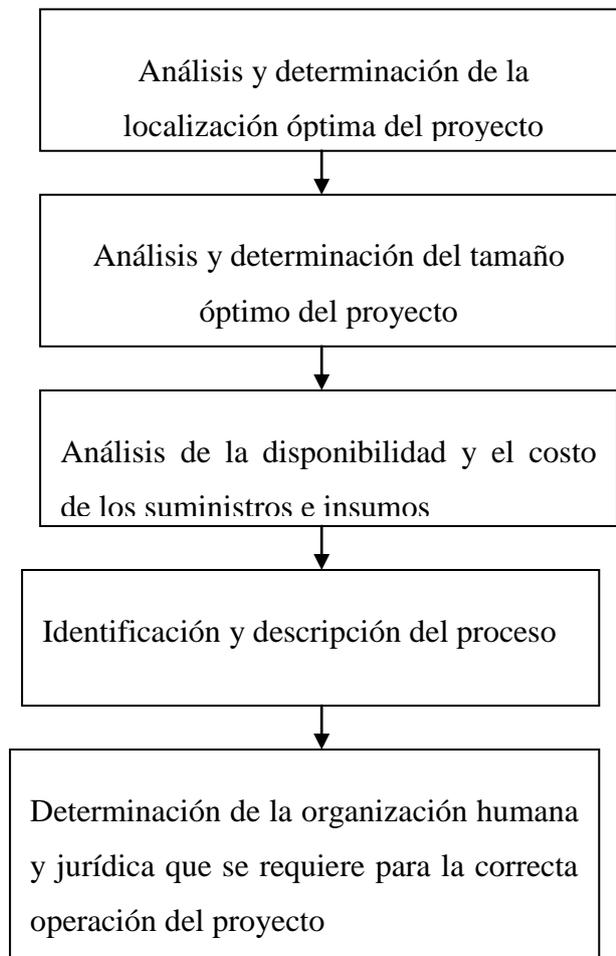


Gráfico 2.3 Partes que conforman un estudio técnico
Fuente: Baca Urbina Gabriel “Evaluación de Proyectos”
Elaborado por: El autor

2.2.17 Cadena de Valor

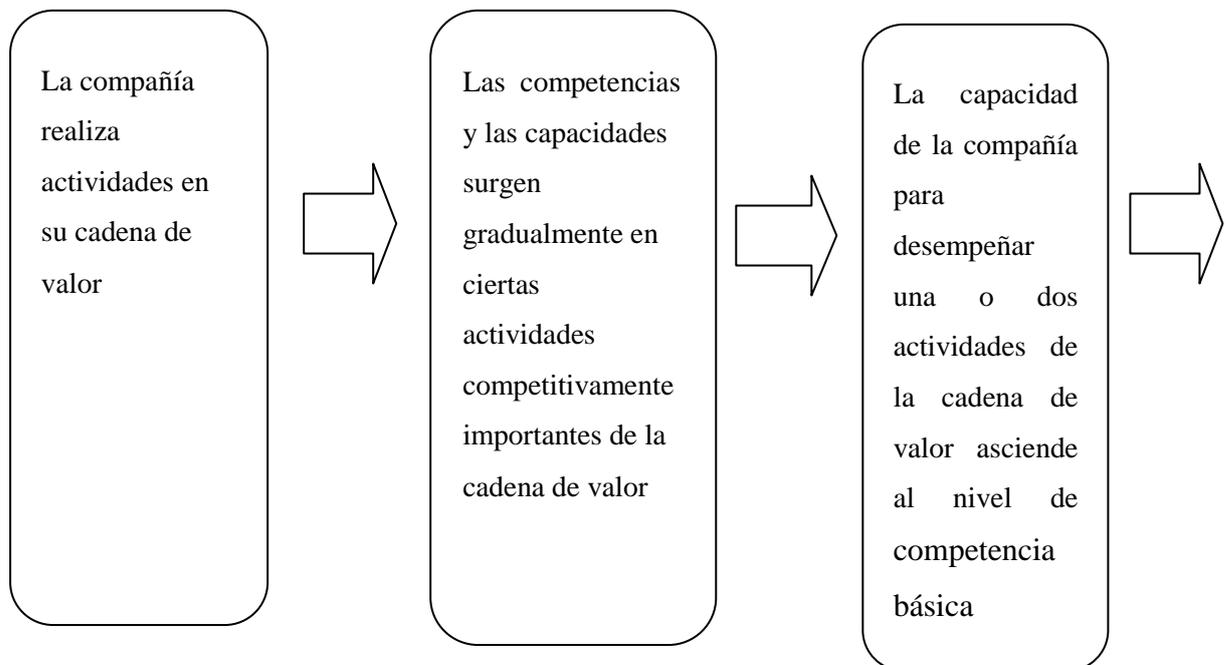
³⁷El negocio de una empresa se describe de una mejor manera mediante un mecanismo denominado Cadena de Valor. “Esta cadena es conocida debido a que la resta de los ingresos totales de los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio ayuda a producir valor. En esta se incluye actividades como: diseño de productos, servicio al cliente, obtención de materia prima, construcción de las instalaciones, entre otros”.

³⁷ David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, pp 154.

El análisis de la cadena de valor (VCA) aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio de cliente. Así, este mecanismo ayuda a que la empresa identifique de una mejor manera sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un período.

Para lograr elaborar una cadena de valor se debe comenzar dividiendo las operaciones de la empresa en actividades específicas. Luego, se debe asignar un costo a cada actividad individual en términos de tiempo y dinero. Finalmente, se debe transformar los datos de los costos incurridos en información al momento de buscar fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva.

38



³⁸ David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, pp 157.

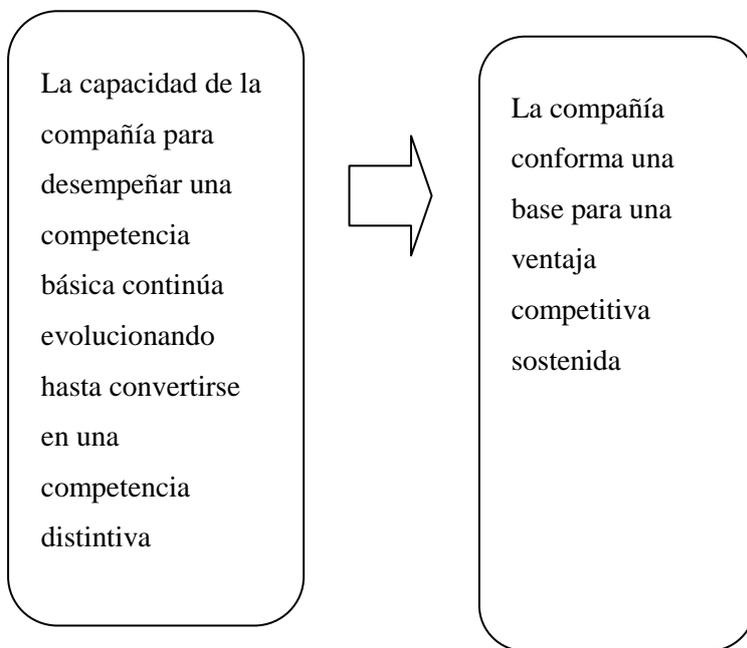


Grafico 2.4 Traducción del desempeño de las actividades en la cadena de valor de la compañía o ventajas competitivas

Fuente: David Fred, Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: El autor

Según Michael Porter en su libro *Estrategia y Ventaja Competitiva*, las actividades de la cadena de valor pueden ser agrupadas en nueve categorías genéricas. Dentro de cada categoría de actividades toda empresa realiza normalmente un número determinado de actividades que son peculiares de su sector y propias de su estrategia.

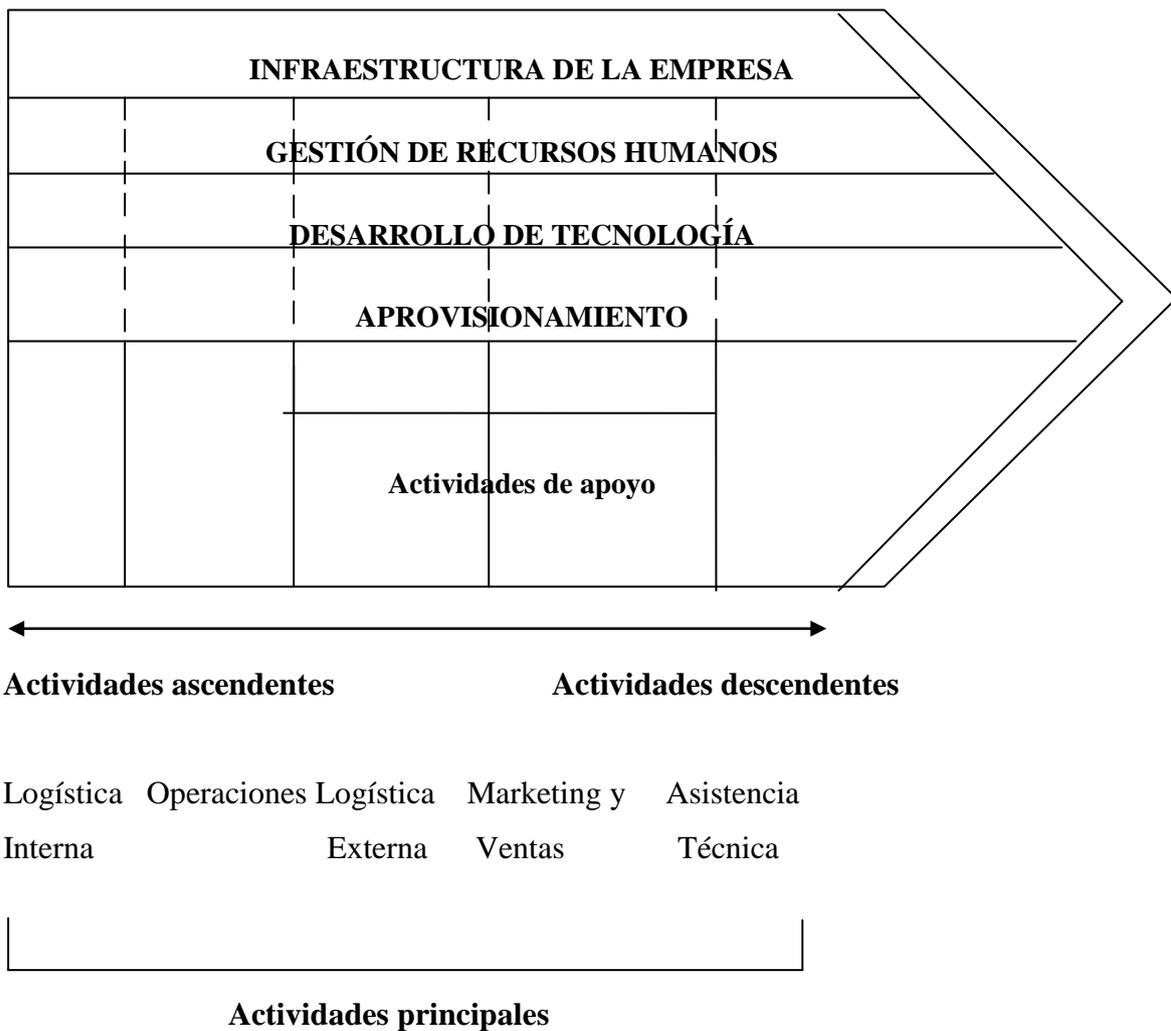


Gráfico 2.5 La cadena de valor
Fuente: Porter E Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva, pp 78
Elaborado por: El autor

Estas actividades se las divide en dos tipos: Actividades descendentes (dirigidas hacia el comprador y actividades ascendentes (pueden ser desligadas del lugar en que está ubicado el comprador).

2.2.18 Estudio Administrativo

El estudio organizacional o administrativo³⁹ es uno de los más importantes en la elaboración de un plan de negocios ya que si este no es lo suficientemente analítico,

³⁹ Nassir SAPAG CHAIN, Reinaldo SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, pp 207.

impedirá una cuantificación correcta de las inversiones y costos de operación originados para efectos de la administración del proyecto una vez que éste se implemente”.

Diversas teorías se han desarrollado para definir el diseño organizacional del negocio. Por ejemplo, una teoría ampliamente conocida es la de Henri Fayol, misma que es conocida como la “teoría clásica”. Ésta se basa en cuatro argumentos: el principio de la división del trabajo para lograr la especialización, el principio de la unidad de dirección que hace énfasis en la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador, el principio de la centralización el cual establece el equilibrio entre centralización y descentralización y el principio de la autoridad y responsabilidad.

A diferencia, la teoría de la organización burocrática de Max Weber señala que la organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas. Entre éstas se destacan la división del trabajo, la coordinación de las tareas y delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario.

En resumen, el estudio organizacional de una empresa es un paso básico para la elaboración de un buen plan de negocios ya que permite conocer de una manera más precisa la inversión necesaria, así como el personal que se necesita para la puesta en marcha del negocio. Igualmente, existen varias teorías para implementar el diseño organizacional necesario; sin embargo, en la actualidad, lo mejor es definirlo de acuerdo al giro del negocio ya que cada proyecto es único y tiene sus propias necesidades y visiones empresariales.

2.2.19 Gerencia en la selección-contratación de personal

⁴⁰El autor Carlos Julio Galindo Ruiz, señala que el “proceso de gestión en la contratación de personas para que laboren en una empresa, es adecuado si se cumplen las etapas o pasos siguientes: el reclutamiento, selección y contratación del personal competente”.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que las tres etapas en la gestión de contratación de personal, especialmente en la creación de una empresa altamente competitiva se resumen como sigue:

⁴⁰ Carlos Julio Galindo Ruiz, Creación de Empresas pp.112.

- a) **Reclutamiento.** Consiste en la búsqueda de candidatos en el mercado laboral. Se puede calificar en externo cuando las personas pertenecen a otras empresas, agencias de empleos, o actualmente sin empleo. Los candidatos internos son los que pertenecen a la misma empresa.
- b) **Selección de Personal.** Consiste en el proceso de la empresa que califica, elige y opta por el candidato que tenga el perfil adecuado y que reúne los requisitos para el cargo a asignar.
- c) **Contratación.** Es la decisión que realiza el empleado y la organización, con el fin de obtener el máximo de beneficio común.

En síntesis, una vez efectuada la contratación por la empresa, es necesario que el empleado sea capacitado para que conozca las funciones a desempeñar, que se le suministre la información sobre como desarrollar las tareas y generar un proceso de retroalimentación sobre el desempeño de sus actividades específicas. Es muy importante para los directivos y gerentes, que el personal contratado, no solamente que cumpla con las normas de tipo burocrático, sino que sea el aporte creativo laboral que la empresa requiere para mejorar continuamente frente a los demás competidores, reflejado en el crecimiento de su volumen de ventas y a la vez en la satisfacción al máximo de sus clientes y consumidores.

2.2.20 Estudio del marco legal

⁴¹“El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, entre otros, determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa”.

La viabilidad legal determina principalmente la existencia de alguna restricción legal para la implementación del negocio y posterior operación. Sólo un análisis acabado del marco legal particular de cada proyecto que se evalúa posibilitará calificarlo correctamente para lograr, en su formulación la optimación de los resultados de una

⁴¹ Nassir SAPAG CHAIN, Reinaldo SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos, pp 225.

inversión. Al implementarse el proyecto, además de insertarse como una organización social y económica más del país, se constituye un ente jurídico en el que se entrelazan contratos laborales, comerciales y otros los cuales al momento de producirse la relación económica producen pérdidas y utilidades para el negocio.

Entre los temas más importantes dentro del estudio legal de una empresa se encuentran: estructura legal de la organización, tipos de contratos del personal, leyes reguladoras en el país que se piensa constituir la empresa, gastos notariales, contratos de arriendo o compra venta de las instalaciones, etc.

2.2.21 Estudio económico

⁴²El objetivo primordial del estudio económico es el “ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores del plan de negocios y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica”.

Entre sus temas de análisis se encuentran: determinación de costos totales e inversión inicial, cálculo del capital de trabajo mismo que no se encuentra sujeto a depreciación ni amortización debido a su naturaleza líquida, cálculo de la tasa interna de retorno, valor actual neto, flujos netos de efectivo, entre otros.

2.2.22 Inversión inicial

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, con excepción del capital de trabajo.

Son activos tangibles o fijos los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, entre otros.

Se entiende por activos intangibles al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento como: patentes de invención, marcas, diseños y nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre operativos, contratos de servicios (luz, agua, teléfono, internet).

En la evaluación de proyectos se acostumbra presentar la lista de los activos tangibles e intangibles, anotando qué se incluye en cada uno de ellos.

⁴² Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, pp9.

2.2.23 Activos Fijos

⁴³ Los Activos Fijos, son los” medios indispensables para el funcionamiento competitivo del área administrativa y organizacional, gerencia de marketing y ventas, y de otras operaciones adicionales necesarias en relación de la distribución y comercialización de los productos o servicios, tanto a nivel del mercado local como en los mercados internacionales”.

Es importante que los activos fijos cuenten con un mantenimiento adecuado y registro en cantidad física con su valoración monetaria dado que son susceptibles de la depreciación anual.

En síntesis, los activos fijos son los medios indispensables en el funcionamiento competitivo de la empresa comercializadora. En el aspecto administrativo contable, es conveniente llevar un registro separado anual en un libro, para cada activo fijo en particular, dado que se debe registrar la depreciación anual en cada año de operación como el costo que es asumido en condición de costo indirecto, excepto los terrenos.

2.2.24 Gerencia Financiera de los Estados Financieros Proforma

⁴⁴Los autores Block, Stanley B y Hirt Geoffrey, señalan que el “pronostico de ventas es el punto en el que se conjuntan las finanzas con el marketing”. Indica además, que aunque las finanzas puedan emplear técnicas estadísticas tales como el análisis de regresión y el análisis de series de tiempo para proyectar las ventas, es el personal de marketing quién se encuentra en las mejores condiciones para predecir las ventas futuras”.

De las afirmaciones de los autores citados, se desprende que en las proyecciones de ventas por la Gerencia de Marketing, se determinan las unidades que se deberán producir. Esto es, a las ventas proyectadas, se le debe sumar el inventario deseado y restar el inventario inicial, con lo que se obtiene la cantidad que será producida. De la cantidad vendida se podrá obtener el Estado de Ganancias y Pérdidas; y, el Balance

⁴³ Carlos Julio Galindo Ruiz , Creación de Empresas pp.55.

⁴⁴ BLOCK, Stanley B y HIRT Geoffrey, Administración Financiera pp.88

General de Instalación y el Balance Proyectado para el periodo o año respectivo (pp.90 de autores citados). Estos datos permiten el análisis de la rentabilidad esperada de las inversiones del plan o proyecto del negocio a realizar.

En síntesis, en lo relacionado a la determinación del plan de ventas proyectadas, es adecuado que la Gerencia de Marketing realice el pronóstico, para que la Gerencia Financiera, efectúe las proyecciones del Estado de Ganancias y Pérdidas; y del Balance General Proyectado para conocer la posible rentabilidad de las inversiones de capital.

2.2.25 Tasa de Descuento

⁴⁵El autor Jorge E Prieto Herrera, señala que “la tasa de interés atractiva del mercado o tasa máxima de descuento es, la que se puede comparar contra la tasa de rentabilidad”.

Se entiende que la tasa de descuento es el costo del capital, que también se la conoce comúnmente por la denominación de costo de uso o costo de oportunidad.

En los proyectos privados, la tasa de descuento la define el empresario, con base en los parámetros señalados; y, en el sector público la define el organismo de planificación central del Estado.

En síntesis, una de las tareas investigativas del proyectista es definir la tasa de descuento, la que se requiere para fines de la evaluación económica y financiera de los flujos actualizados de fondos monetarios.

2.2.26 Indicadores de Evaluación del Proyecto de Inversión

El autor Jorge E Prieto Herrera en su libro Los Proyectos pp. 143-144 (2007) Editorial ECOE Colombia, señala que los indicadores de mayor utilización en la evaluación de un Proyecto de Inversión son los indicadores del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Este autor define estos indicadores como sigue:

⁴⁵ Jorge E Prieto Herrera, Los Proyectos pp. 143

El Valor Actual Neto (VAN)

- a) **Si el VAN es mayor que cero:** Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento mayor a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual y mayor que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es conveniente hacerlo.
- b) **Si el VAN es igual a cero:** Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento igual a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual e igual que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es indiferente hacerlo.
- c) **Si el VAN es menor que cero:** Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento menor a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual y menor que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es inconveniente hacerlo.

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la medida más adecuada de rentabilidad de una inversión de un proyecto. Es la tasa de rendimiento que hace igual a cero (0) al VAN.

En síntesis, el criterio de decisión de un proyecto de inversión es cuando el valor monetario del VAN es mayor que cero, dada la tasa de descuento la que debe ser determinada por el proyectista o empresario. La TIR permite decidir si la inversión puede o no tener un rendimiento superior a la tasa de oportunidad de la inversión de capital.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO

El análisis situacional estratégico permite analizar detalladamente posibles factores internos tanto como externos que pueden afectar o ayudar al desenvolvimiento de un negocio.

Mediante este estudio, la florícola Flowerfest podrá conocer a exactitud en qué tipo de ambiente se desenvuelve y así la selección de estrategias será mucho más factible de realizar al igual que cada componente del plan de negocios.

El presente análisis se lo realizará en base al mercado de los Estados Unidos debido a que es el país en donde se plantea el plan de negocios respectivo y en base al mercado Ecuatoriano ya que es el lugar de las instalaciones de la Florícola Flowerfest.

Este análisis se divide en tres grupos compuestos por: Análisis del Macro Entorno, Micro Entorno y diagnóstico interno de Flowerfest S.A ubicada en Cayambe-Ecuador.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se analizan las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas tecnológicas y competitivas respecto al mercado de los Estados Unidos.

3.1.1 Fuerzas Económicas

3.1.1.1 PIB Estados Unidos

⁴⁶“Estados Unidos es la primera potencia económica mundial y uno de los más importantes líderes del capitalismo. Este país, genera alrededor del 25% del Producto Interno Bruto mundial, ocupando uno de los primeros lugares en producción agrícola, minera, energética e industrial”.

El Producto interno bruto en los últimos años ha experimentado un aumento a través del 2007 a 2010, como lo podemos ver en la tabla a continuación, pasando de 14.08 billones

⁴⁶ <http://www.wikipedia.com>

de dólares (2007) a 14,70 en el año 2010 lo cual significa una mejoría en la producción total de bienes estadounidenses.

La distribución del PIB sectorial comprende: Servicios (76.9%), Industria (21.9%) y Agricultura (1.2%). Respecto al PIB per cápita (PIB por persona), en el año 2009, éste fue de 46.400 USD.

Evolución PIB Estados Unidos Billones USD Corrientes			
2007	2008	2009	2010
14,08	14,44	14,27	14,7

Tabla 3.1 PIB Estados Unidos

Elaborado por: El autor

Fuente: Guía estados Unidos, oficina comercial New York

El incremento en el Producto Interno Bruto es un factor beneficioso para la apertura de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de los Estados Unidos debido a que este hecho demuestra que la economía se encuentra en un relativo buen estado ya que hay más dinero circulante y por tanto sí podría generarse consumo de rosas en este país.

3.1.1.2 Sector Primario

Estados Unidos cuenta con una agricultura sumamente vasta debido a la riqueza de sus suelos y a su vez, cuentan con una tecnología muy avanzada lo cual permite que sus procesos productivos sean altamente tecnificados. ⁴⁷“Entre los productos más destacados se encuentran: algodón (16% de la producción mundial de semilla), soya (23.45 millones de ha)”, maní, manzanas, naranjas, pomelos, entre otros. Igualmente, la ganadería estadounidense es la primera del mundo gracias al elevado rendimiento en los productos alimentarios producidos por la excelente agricultura con la que cuentan.

⁴⁷ www.wikipedia.com

Estados Unidos ⁴⁸“posee un tercio de las reservas mundiales de carbón produciendo el 22% consumido a nivel mundial. El uranio del cual es el quinto productor mundial, es utilizado para abastecer a las 105 centrales nucleares del país, que, junto a las centrales térmicas e instalaciones hidroeléctricas, producen el 27% de la energía total producida en todo el mundo”.

3.1.1.3 Pobreza

Según datos del último censo de los Estados Unidos, ⁴⁹ “el índice de pobreza subió del 14,3 % en 2009 al 15.1 % en 2010 lo que se traduce en un total de 46,2 millones de personas que viven en la pobreza siendo éste el porcentaje más alto desde el año 1983”. El ⁵⁰ “15.1% de la población en Estados Unidos estaba bajo el umbral de pobreza y se ubica como el país número 40 entre 134 países en términos de equidad, de acuerdo a la distribución del ingreso, según las mediciones realizadas con el coeficiente Gini”.

Este coeficiente lo que hace es servir como una medida de la desigualdad y fue ideado por el estadístico italiano Corrado Gini; es un número entre 0 y 1 donde 0 equivale a que “todos tienen un ingreso igualitario” y 1 equivale a la perfecta desigualdad de los ingresos.

Este componente podría convertirse en una amenaza para la operación de la sucursal Flowerfest Internacional en los Estados Unidos ya que el hecho de que la pobreza haya experimentado un incremento en los últimos años es un ejemplo de los problemas actuales por los cuales está pasando este país. Se conoce de la misma manera que el ingreso promedio de los hogares ha disminuido y los despidos cada vez aumentan más.

⁴⁸ www.wikipedia.com

⁴⁹ www.elmundo.es

⁵⁰ www.mmrree.gob.ec

3.1.1.4 Inflación

En cuanto a la inflación la cual es el alza generalizada de precios en una economía, Estados Unidos ha tenido la siguiente evolución:

período	inflación
enero 2012	2,925 %
enero 2011	1,631 %
enero 2010	2,626 %
enero 2009	0,030 %
enero 2008	4,281 %
enero 2007	2,076 %
enero 2006	3,985 %
enero 2005	2,970 %
enero 2004	1,926 %
enero 2003	2,597 %

Tabla 3.2 Inflación Estados Unidos

Fuente: www.es.global-rates.com

Como se puede apreciar, el período en el cual ha existido un incremento de la inflación es para el período 2004 -2006. Este efecto en la economía significa que para los respectivos periodos, la cantidad de dinero circulante en la economía estadounidense fue mucho mayor que el crecimiento de la producción, por tanto, el precio promedio de los bienes y servicios experimentó un incremento. Mientras que los años en los cuales ha existido una inflación menor son los años 2009 y 2011 respectivamente con un valor de (0.030% y 1.61%).

Para el presente año (2012), se estima una inflación de 2.9% la cual es considerada “moderada” por los economistas y gobernantes de un país. Debido a la presencia de una tasa de inflación sin cambios drásticos en el último año (2011), la Reserva Federal decidió inyectar liquidez en los mercados para revivir la debilitada economía del país.

La existencia de una inflación moderada en los Estados Unidos en la actualidad no representa un riesgo para el presente plan de negocios ya que significa que no existe en la actualidad una disminución del poder adquisitivo de la población lo cual es un incentivo para la comercialización de rosas en el mercado de Miami.

3.1.1.5 IPC Estados Unidos (Índice de precios al consumo)

El IPC conocido como índice de precios al consumo es aquel que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume una determinada población y en sí ayuda a cuantificar la inflación de un país. El IPC comprende entre los más importantes los siguientes rubros: alimentación y bebidas no alcohólicas, vestimenta, alquiler de vivienda, medicina, transporte, ocio y cultura, educación y otros bienes y servicios. En la tabla a continuación se puede apreciar la variación del IPC estadounidense respecto a los años 2010 y 2011 respectivamente.

	2011	2010
<u>IPC General</u> [+]	3,00%	1,50%
<u>Alimentos y bebidas no alcohólicas</u> [+]	4,50%	1,50%
<u>Vestido y calzado</u> [+]	4,60%	-1,10%
<u>Vivienda</u> [+]	1,90%	0,30%
<u>Medicina</u> [+]	3,50%	3,30%
<u>Transporte</u> [+]	5,20%	5,30%
<u>Ocio y Cultura</u> [+]	1,00%	-0,80%
<u>Otros bienes y servicios</u> [+]	1,70%	1,90%

Tabla 3.3 IPC Estados Unidos años 2010 y 2011

Fuente: www.datosmacro.com

Como se puede apreciar en la tabla, en los años 2010 y 2011 ha existido un incremento en el IPC respecto a cada uno de sus rubros excepto el transporte pasando éste de un valor de 5.30% (año 2010) a 5,20% (año 2011). El hecho de que este índice haya experimentado un incremento en el último año quiere decir que ha existido un incremento en los precios de cada componente al igual que demuestra que la población se encuentra gastando más en cada uno de sus componentes.

3.1.1.6 Población económicamente activa Estados Unidos

⁵¹Respecto a la Población económicamente activa (PEA), que es la cantidad de personas que se mantienen u empleo o que lo buscan actualmente, casi dos tercios de la población estadounidense en edad de trabajar participan en la fuerza de trabajo y hombres y mujeres participan en ella en partes aproximadamente iguales.

El sector privado emplea a 85,5 por ciento de los trabajadores del país, mientras que el gobierno emplea al resto de la población.

3.1.1.7 Exportaciones e Importaciones Estadounidenses

Respecto a las exportaciones del país, éstas, a través de los años 2005-2009 han experimentado un crecimiento sin contar el año 2009, el cual fue conocido por la crisis mundial. En la tabla a continuación, se puede observar las cifras de las exportaciones de los años respectivos.

Exportaciones de Estados Unidos hacia el mundo					
Valor FOB/Miles de USD					
2005	2006	2007	2008	2009	TCP
904.339,46	1.037.029,25	1162538,1	1.299.898,88	1.056.712,06	3,97%

Tabla 3.4 Exportaciones de Estados Unidos hacia el mundo

Elaborado por: El autor

Fuente: www.mmrree.gob.ec

Las abreviaciones TCP se refieren a la tasa de crecimiento promedio de las exportaciones la cual durante el respectivo periodo (2005-2009) fue de 3,97%.

⁵¹ www.mmrree.gob.ec

Por otro lado, las importaciones estadounidenses han tenido un comportamiento similar creciente a las importaciones de los años del análisis, sin contar el año 2009, como se puede observar en la tabla a continuación:

Importaciones de Estados Unidos desde el mundo					
Valor CIF/Miles de USD					
2005	2006	2007	2008	2009	TCP
1.732.320,77	1.918.997,12	2017120,8	2.164.834,05	1.601.895,81	-1,94%

Tabla 3.5 Importaciones de Estados Unidos desde el mundo

Elaborado por: El autor

Fuente: www.mmrree.gob.ec

La tasa de crecimiento promedio de las importaciones en el período 2005-2009 fue de -1.94% debido principalmente a la reducción del monto importado del último año.

En referencia a la balanza comercial estadounidense la cual registra las exportaciones e importaciones del país en un periodo dado, ésta se muestra deficitaria como se puede observar en la tabla a continuación durante los años (2009-2010).

Estados Unidos, Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial			
Millones de USD			
Actividad	Enero-Julio 2009	Enero-Julio 2010	% de Crecimiento
Exportaciones (FOB)	583,92	715,284	22,50%
Importaciones (CIF)	877,076	1100,897	25,53%
Balanza Comercial (FOB)	-266,475	-354,362	32,98%

Tabla 3.6 Exportaciones, importaciones y Balanza Comercial

Elaborado por: El autor

Fuente: www.mmrree.gob.ec

⁵²“Entre los productos que Ecuador exporta más hacia los Estados Unidos se encuentran: bananos, camarón, rosas, cacao, atún, demás tipos de pescados, oro, coliflor, mango, piña”, entre otros.

Entre los principales productos que Ecuador importa más desde Estados Unidos se encuentran:⁵³”aceite de petróleo, mezcla de hidrocarburos, maíz duro, computadoras, teléfonos móviles, impresoras, unidades de memoria”, entre otros.

En referencia a las rosas, los principales mercados a los cuales el Ecuador exporta este producto son: los Estados Unidos con una participación promedio del 61%, Rusia que ocupa el segundo lugar con una participación promedio del 14%, Holanda con una participación del 8%, España y Canadá con el 3% y Suiza con una participación del 2%. De esta manera, Estados Unidos es el principal mercado para la oferta de rosas ecuatorianas.

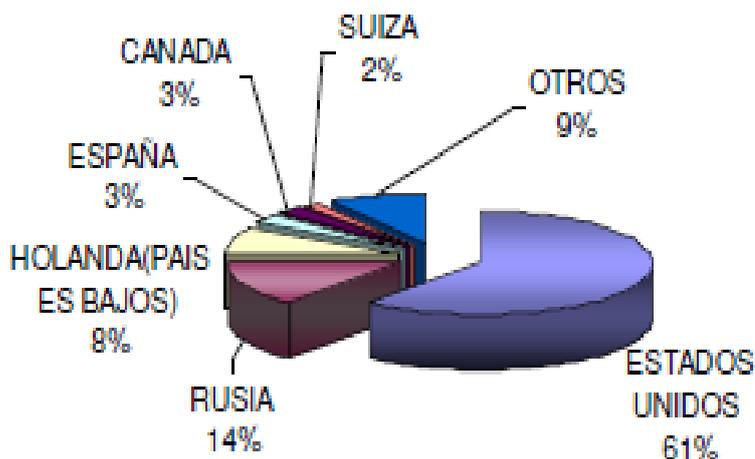


Gráfico 3.1 Destino de las Exportaciones de Rosas Ecuatorianas
Fuente: Perfil de Productos, CORPEI, Año 2008

⁵² www.mmrree.gob.ec

⁵³ www.mmrree.gob.ec

PRINCIPALES MERCADOS DE FLORES ECUATORIANAS									
País	Exportaciones desde Ecuador			Importaciones desde el mundo				Particip. de Ecuador en las Importac. del país %	Principales proveedores
	Valor Miles USD 2006	Toneladas 2006	Crecim. en Valor % 2002-2006	Valor Miles USD 2006	Toneladas 2006	Crecim. en Valor % 2002-2006	Partic. en las Importac. mundiales %		
ESTADOS UNIDOS	254.261	65.652	6	974.477	161.779	10	15,89	0,59	Colombia (57.7%), Ecuador (19.4%), Países Bajos-Holanda (10.3%)
RUSIA	59.094	12.534	33	257.846	36.614	54	4,2	0,14	Países Bajos-Holanda (31.5%), Ecuador (31%), Colombia (19%)
HOLANDA (PAISES BAJOS)	48.080	10.987	22	587.930	130.161	7	9,59	0,11	Kenya (42%), Ecuador (10.6%), Israel (10.2%)
ESPAÑA	10.929	1.875	33	93.606	11.006	20	1,53	0,03	Países Bajos- Holanda (46.3%), Colombia (28.9%), Ecuador (20%)
CANADA	10.803	2483	5	98.451	16.345	9	1,61	0,03	Colombia (53.7%), Ecuador (24.1%), Estados Unidos de América (7.7%)

Tabla 3.7 Principales mercados de flores ecuatorianas
Fuente: Perfil de Productos, CORPEL, Año 2008

Como se puede apreciar, Estados Unidos tiene una participación en las importaciones mundiales de rosas del 15.89% ocupando así el primer lugar dentro de los países que más importan este producto. El Ecuador le provee este producto gracias a una participación del 19% en oferta de rosas respectivamente.

Este componente demuestra que los Estados Unidos sí compra un gran porcentaje de rosas a nuestro país por lo que es una ventaja para la sucursal Flowerfest Internacional.

3.1.2 Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los Estados Unidos de América,⁵⁴ “es considerado uno de los cuatro países más grandes del mundo. Cuenta con una superficie de 9,631.418 km²”, limitando al norte con

⁵⁴ www.wikipedia.com

Canadá, al sur con México, al este con el océano Atlántico y al Oeste con el océano Pacífico.



Gráfico 3.2 Estados Unidos de América
Fuente: Perfil de Productos, CORPEI, Año 2008

3.1.2.1 Fuerza Cultural y Social Estados Unidos

En referencia a la cultura estadounidense, ésta es una cultura occidental influenciada por la cultura Europea. Con el paso de los años, se ha ido adaptando a sus propias características en cuanto a, dialecto, música, arte, folclor, entre otros. La cultura norteamericana incluye elementos conservativos como liberales y a pesar de ciertos consistentes principios ideológicos como por ejemplo el individualismo, tiene una variedad de expresiones culturales debido a su diversidad demográfica por el fenómeno de la inmigración.

El idioma oficial de esta región es el inglés. De acuerdo al censo del año 2000, más del 97% de los americanos saben hablar inglés y para el 81% de la población es el único lenguaje hablado en casa. Las lenguas indígenas habladas en este país incluyen entre otras, el lenguaje de los nativos americanos, hawaii, chamorro, Carolinian y Samoa. El dialecto nacional es conocido como Inglés Americano.

Entre los países desarrollados, Estados Unidos es uno de los países más religioso en su mayoría cristiano. De acuerdo a un estudio realizado en el año 2000 por el Proyecto Global de Actitudes, los Estados Unidos fue el único país en el que la mayoría de su población reportó que la religión jugaba un “muy importante” rol en sus vidas.

La educación estadounidense es otorgada principalmente por el gobierno quien tiene control en tres niveles: federal, estado y local. Los estudiantes tienen la posibilidad de estudiar en escuelas públicas, privadas o en sus casas. La educación se encuentra dividida en tres niveles: elemental, “middle” y “high school”.

3.1.2.2 Fuerza Demográfica Estados Unidos

Según el autor Fred David en su libro conceptos de planeación estratégica, página 88, “La población estadounidense es cada vez más vieja y menos caucásica”. Así, “para el año 2025, las personas de 65 años o más en Estados Unidos, constituirán el 18.5% de la población total”.

En base a la información otorgada por el censo 2010 de los Estados Unidos, la población estimada de este país en el año 2011 fue de 311,591,917 aumentando así un 9.7% respecto al año 2010. En cuanto a la edad, el porcentaje de la población con menos de cinco años fue para el año 2010 de 6.5%, la población menor de 18 años (24%) y la población con más de 65 años representó un 13% respectivamente.

Respecto al género, un 50.8% de la población estadounidense se encuentra constituida por mujeres (2010), mientras que los hombres representan un 49.2%.

El fenómeno de la inmigración ha generado que en la actualidad, ellos representen ⁵⁵700.000 USD de millones en poder adquisitivo. A su vez, según el Censo del 2010 de los Estados Unidos, aproximadamente 700.000 inmigrantes llegan a este país en busca de una mejor calidad de vida especialmente de America Latina y el Caribe.

En cuanto a las diferentes etnias pertenecientes en Estados se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

56

- Blancos: 72.4%.

⁵⁵ Synovate Hispanic Market Planning Guide

⁵⁶ Censo 2010 de Estados Unidos, www.census.gov/geo/www/2010census/

- Hispanos: 16.3%.
- Afroamericanos: 12.6%.
- Asiáticos: 4.8%.
- Indios Americanos y Nativos de Alaska: 0.9%.
- Nativos Hawaianos y de otras Islas del Pacífico: 0.2%.

En referencia al estado de Florida, lugar donde se plantea la creación de la sucursal de la florícola Flowerfest, éste cuenta con 350.6 personas por milla cuadrada. En el gráfico siguiente se puede apreciar el crecimiento de la población desde el año 1970 al año 2010 respectivamente. Como se puede observar, la población en este estado se ha triplicado en promedio.

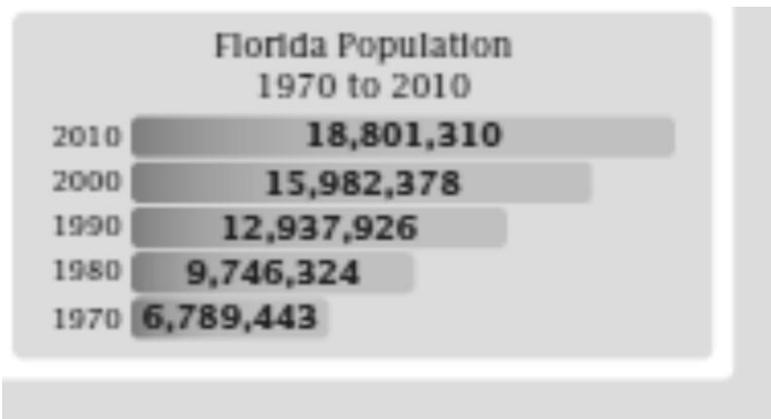


Gráfico 3.3 Evolución Población Florida 1970-2010

Fuente: www.2010.census.gov

3.1.2.3 Fuerza Ambiental Estados Unidos

En el tema ambiental, la “Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos”, es la entidad encargada de proteger la salud de los seres humanos y el medio ambiente. Entre sus principales roles se encuentran:

⁵⁷-**Tomar acción sobre el cambio climático:** Utilizan mecanismos como, la “Ley de Aire Limpio”, con la cual se piensa finalizar las regulaciones sobre fuentes

⁵⁷ www.epa.gov

móviles y brindar un marco para continuas mejoras en este sector. Con la ayuda del programa “Energy Star”, se piensa expandir los programas de conservación y eficiencia de energía. De igual manera, se desea reducir las emisiones de “GEI” provenientes de grandes fuentes estacionarias como las plantas energéticas.

- **Mejorar la calidad del aire:** Según la información detallada en la página web de esta entidad (www.epa.gov), “las comunidades estadounidenses se enfrentan a serios retos de salud y medioambientales referente a la contaminación atmosférica. Ya hemos propuesto normas de calidad de aire ambiente para ozono más estrictas que ayudarán a millones de estadounidenses a respirar más fácilmente y a vivir de manera más saludable.” Se piensa desarrollar una estrategia completa que ayude a generar un sector energético más limpio y más eficiente con metas firmes pero alcanzables para reducciones de emisiones de gases contaminantes.

- **Limpieza de las comunidades:** En el año 2009, con la ayuda del programa” Superfund”, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), logró un progreso de limpieza en cuanto al asbesto en la Emergencia de Salud Pública de Libby, Montana y el derrame de cenizas de carbono en Kingston, Tennessee. Igualmente, existe otro programa titulado “Brownfields” con el cual se piensa fomentar la limpieza medioambiental y la creación de empleos en comunidades desaventajadas.

- **El proteger las aguas estadounidenses:** Según la información detallada en la página web de esta entidad (www.epa.gov), “los cuerpos de agua de Estados Unidos están en peligro como nunca antes”. Para confrontar este gran inconveniente, se piensa continuar con programas globales de protección de cuencas hídricas como la “Bahía de Chesapeake” y los “Grandes Lagos”, al igual que emplear medidas para abordar las aguas residuales generadas después de un proyecto de construcción, el deterioro de calidad de agua proveniente de la minería de superficies y la mejor protección del agua potable en general.

3.1.3 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales

3.1.3.1 Fuerza Política y gubernamental Estados Unidos

⁵⁸Estados Unidos es una república constitucional, presidencial y federal siendo su forma de gobierno conocida como democracia presidencialista debido a que hay un solo presidente”. Existen tres niveles del gobierno: el nivel federal, el nivel estatal, y el nivel local. El país está integrado por 50 estados autónomos en su régimen interno. Los principales partidos políticos son el Partido Republicano y el Partido Democrático. El poder ejecutivo está encabezado por el Presidente quien, junto con el Vicepresidente es elegido en elecciones nacionales cada cuatro años.

El poder legislativo es representado por el Congreso de los Estados Unidos, el cual se encuentra compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. El Senado de los Estados Unidos se compone de dos Senadores por cada Estado, obteniendo un total de cien Senadores. El presidente del Senado es el Vicepresidente de los Estados Unidos.

La Cámara de Representantes está formada por miembros elegidos cada dos años mediante el sistema de mayorías. El número de Representantes que tiene cada estado se encuentra en función del número de habitantes que viven en el mismo.

En cuanto al poder judicial, éste se encuentra compuesto por los tribunales federales de distrito, 11 tribunales federales de apelación, y la Corte Suprema. El presidente con aprobación del Senado es quien nombra a los jueces federales y para minimizar las influencias políticas, los nombramientos son de por vida. Entre las funciones más importantes de los tribunales federales se encuentra: decisión sobre casos relacionados con la ley federal, conflictos entre estados o entre ciudadanos de distintos estados.

3.1.3.2 Fuerza Legal Estados Unidos

En referencia al marco legal de los Estados Unidos, este país cuenta con una economía abierta y desregularizada sin la implementación de restricciones a la propiedad

⁵⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_los_Estados_Unidos

extranjera de empresas excepto en ciertos casos por razones de seguridad nacional, limitación de tamaño de mercado, etc.

Para el caso de ciertos productos, el inversor extranjero tiene que solicitar una licencia federal que le permita dedicarse a esta actividad. El listado comprende:

59

- Radio y televisión (Federal Trade Commission)
- Fabricación y Comercio de armas de fuego (Bureau of Alcohol, Tobacco and firearms)
- Preparación de carnes (Food and Drug Administration)
- Transporte Federal (Transit Administration)
- Servicio y Asesoramiento de empresas (Securities and Exchange Commission)

En cuanto al control de cambios, Estados Unidos no aplica ningún tipo de control, por lo que se puede sin ningún problema repatriar capitales, préstamos y beneficios. Los dividendos e intereses pueden estar sujetos a retención fiscal y todas las transacciones de más de 10.000 dólares deben notificarse a la autoridad.

Por otra parte,⁶⁰ en general, en los Estados Unidos, existen cuatro tipos de empresas las cuales comprenden:

- Corporación
- Compañía de responsabilidad limitada
- Sociedad
- Propietario Único

Corporación

Este tipo de empresa es conocida como Corporación Regular, siendo la más común en este país, se asimila a la sociedad anónima por acciones en otros países. En cuanto a la parte fiscal de este tipo de empresas, el Código de Recaudación Interna (Internal Revenue Code) es el que establece los distintos temas y procedimientos a seguir. Entre las principales características de las corporaciones, una corporación permite que se obtenga con mayor facilidad financiamiento de inversionistas así como da la

⁵⁹ Guía comercial de Estados Unidos/ http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia_eeuu.pdf

⁶⁰ http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia_eeuu.pdf

oportunidad de incentivar a los empleados con la posibilidad de ser accionistas en la empresa. En este caso, los accionistas se encuentran sujetos a doble tributación la cual consiste en que la sociedad paga impuestos sobre sus utilidades y los accionistas vuelven a pagar impuestos cuando se reparten dividendos. De igual manera, los accionistas responden ante los acreedores de la sociedad únicamente por sus aportes y los gerentes en base a su grado de responsabilidad. En el caso de que dichos accionistas no sean residentes de los Estados Unidos, ellos no se encuentran obligados a presentar declaración de renta.

Cuando un accionista es no-residente, la sociedad está obligada a retenerle el 30% sobre los dividendos pagados, en calidad de impuesto a la renta. La sociedad tributa a una tasa entre el 15% hasta el 39% para el Gobierno Federal y el 5.5% para el Estado de La Florida. Las personas naturales, residentes de La Florida, tributan a una tasa entre el 10% hasta el 35% al Gobierno Federal.

El Estado de La Florida no impone un impuesto a la renta para la persona natural como lo hacen la mayoría de los estados.

Compañía de responsabilidad limitada (Limited Liability Company, LLC)

Una compañía de responsabilidad limitada tiene la ventaja de contar con la responsabilidad limitada que tiene una corporación y las ventajas de flexibilidad de una sociedad. En este tipo de empresa, se le pueden asignar las utilidades y las pérdidas a los miembros en cualquier proporción deseada, cualquier persona o empresa puede ser miembro, la cantidad de miembros es ilimitada, se puede designar a cualquier persona o número de personas como administradores, se puede otorgar el derecho al voto a todos o sólo a ciertos miembros. Actualmente, muchos de los estados permiten que una compañía de responsabilidad limitada tenga solo un accionista o más si es el caso y cuya participación depende de lo que acuerden al momento de establecimiento de la empresa. . Los accionistas pueden ser dueños de unidades de participación análogas de acciones o de un porcentaje de la compañía.

Una compañía de responsabilidad limitada puede escoger pagar impuestos como una corporación de capítulo S o como una sociedad. Típicamente una compañía de responsabilidad limitada tiene que presentarle un reporte anual al estado más no tiene

ninguna formalidad que cumplir con juntas de accionistas o juntas de consejos demostrando así su flexibilidad.

Sociedad (Partnership)

Existen dos tipos de sociedades: las generales y las limitadas. En las sociedades generales todos los socios representan a la sociedad y todos pueden obligar a la sociedad ilimitadamente. Los socios responden personal e ilimitadamente por las obligaciones de la sociedad.

En una sociedad limitada, existe uno o varios socios generales y uno o varios socios limitados. Los socios generales son quienes representan y dirigen a la sociedad. Estos pueden obligar a la sociedad ilimitadamente. De la misma forma, los socios generales responden personal e ilimitadamente por las obligaciones de la sociedad. Los socios limitados no representan a la sociedad y no pueden obligarla. Así mismo, los socios limitados solo responden hasta por el monto que cada uno invirtió en la sociedad. En el caso de que las personas establecen un negocio sin determinar su estructura legal, por operación de la ley, estas personas crean una sociedad general. En una sociedad es muy importante tener socios de confianza. Como cada socio es personalmente responsable por las deudas de la sociedad, todos los socios son obligados, indistintamente, a pagar las deudas de la sociedad de su patrimonio personal cuando la sociedad no puede responder por la deuda. Los socios comparten las utilidades tal como ellos han acordado.

Una sociedad se encuentra obligada a hacer declaraciones fiscales, pero no a pagar impuestos. Cada uno de los socios declara sus utilidades y pérdidas de forma individual en su declaración de impuestos. En una sociedad es muy importante tener un contrato de sociedad donde se establezcan los derechos y las obligaciones de cada uno de los socios. El propósito es el prever todo tipo de situaciones que pueden resultar y que estas situaciones sean resueltas de acuerdo a lo acordado en la formación de la sociedad y no de acuerdo a lo que la ley marca cuando no existe un acuerdo formal. Los asuntos que típicamente se tratan en tales contratos sociales son: la responsabilidad de los socios, la administración de la sociedad y la terminación de la sociedad.

Sin estructura legal (Sole Proprietorship)

⁶¹ Cuando se va a llevar a cabo una actividad empresarial por una persona física, se considera que se está usando la estructura de un “Sole Proprietorship”. No hay distinción legal entre el empresario y la empresa, estos son la misma persona. Únicamente se necesita registrar un nombre comercial ficticio en caso que esto se desee y obtener las licencias necesarias para empezar operaciones. Por su naturaleza, esto solo se puede hacer cuando hay solo un dueño. En algunos estados, bajo ciertas circunstancias, el cónyuge también es considerado dueño del negocio

En la siguiente tabla, se puede apreciar las principales características y diferencias entre cada una de ellas.

ANÁLISIS COMPARATIVO PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES				
TIPO	FORMACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	ASPECTO FISCAL
Propietario único	Formalidades de comienzo no son requeridas	Funcionamiento inmediato Un nivel impositivo Flexibilidad	Responsabilidad personal Posibilidades financieras Limitadas	El propietario reporta las ganancias y pérdidas de la propiedad directamente en su propia declaración personal de impuestos sobre la renta
Sociedad general	Formalidades de comienzo limitadas por acuerdo entre los socios	Funcionamiento inmediato Un nivel impositivo Flexibilidad	Responsabilidad personal Existencia limitada	Las ganancias o pérdidas de la sociedad se transfieren a los socios, sin gravar a la sociedad

⁶¹ <http://www.maldonadomarkham.com/articles/EstructuracionenUSA.pdf>

Corpraoción	Creada de conformidad con las leyes de un estado particular no existen corporaciones federales. Además la ley del estado de incorporación controla casi todos los asuntos de tipo corporativo	Responsabilidad personal limitada Opciones de financiación Continuidad de vida	Doble imposición en distribuciones de dividendos y liquidación Pérdidas del negocio no pueden ser utilizadas personalmente	Los impuestos se pagan: (I) como beneficios corporativos y (II) como dividendos y distribuciones, salarios, etc a los accionistas, consejeros y dirección
	Creada de conformidad con las leyes de un estado particular	Un nivel impositivo: no hay impuesto a nivel corporativo		Las ganancias y pérdidas de la LLC
Compañía de responsabilidad limitada	La estructura básica está estipulada en sus Estatutos de Organización	Responsabilidad limitada	Gastos Publicación	pasan a los miembros sin gravar a la empresa

Tabla 3.8 Comparación Tipo de Empresas Estados Unidos

Fuente: www.mmrree.gob.ec

Patentes y Marcas

El organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de patentes y marcas es conocida como “Patent&Trade Mark office” (PTO). Así, la patente es la concesión por parte del gobierno de la titularidad del derecho sobre el invento en los Estados Unidos a las personas autorizadas.

La patente tiene una duración de 20 años a partir de la solicitud de la misma. En cuanto a las marcas, los derechos de las mismas se originan principalmente con una solicitud formal ante la PTO quien después de validar todos los datos genera el símbolo de “copyright” con lo cual la marca ya queda registrada formalmente.

Tipos de impuestos

La entidad federal encargada de la recaudación del impuesto a la Renta es el Servicio de Rentas Internas, conocido como (Internal Revenue Service-IRS). Las variables que

influyen en el porcentaje que se debe pagar están en función del ingreso total, de la edad, del estado civil, y del número de dependientes.

Entre los impuestos más conocidos se encuentran:

- ✓ **Impuesto a las ventas:** Este tipo de impuesto se lo aplica al momento de la venta al consumidor final, de esta manera, las ventas referentes a comercio son exentas de este tipo de impuesto mediante un permiso denominado “Sellers Permit”- “Permiso de venta”. El porcentaje aplicado varía entre cada estado; en Florida, éste es de 6% respectivamente.
- ✓ **Impuesto a la renta:** ⁶²“La gran cantidad de impuestos sobre las ventas que recauda el estado es lo que permite a Florida el que no exista un impuesto sobre la renta a personas naturales”. Para el caso de las empresas, Florida aplica a las empresas un impuesto sobre la renta relativamente bajo a modo de incentivo para su establecimiento en el Estado ⁶³(5,5%)
- ✓ **Impuesto al proveedor:** Se lo aplica en función de la cantidad de artículos vendidos por un proveedor.
- ✓ **Impuesto al consumo:** Se lo aplica a las ventas al por menor siendo recaudado en cada tienda estadounidense.
- ✓ **Impuesto predial:** Generalmente es recaudado a nivel de ciudad, condado o gobierno local. Su porcentaje oscila entre 1 y 3% respectivamente. El monto total recaudado sirve para financiar servicios públicos.
- ✓ **Impuesto sobre las utilidades de una sucursal**
Este es un impuesto del 30% sobre los ingresos de una empresa los cuales no se hayan distribuido como dividendo o no se hayan invertido de nuevo en activos estadounidenses por parte de la empresa extranjera.

⁶² <http://es.wikipedia.org/wiki/Florida>

⁶³ Guía para el establecimiento de una empresa en el estado de Florida, Ministerio de relaciones exteriores Chile.

Tipo de visa requerida para abrir una sucursal en los Estados Unidos

Visa L1

“Visas de transferencia para trabajadores con sucursales en el extranjero”

⁶⁴Para el caso de empresas que decidan abrir una sucursal en los Estados Unidos como Flowerfest, se requiere la solicitud de este tipo de visa para los empleados extranjeros no residentes del país. Los requisitos generales son:

Requisitos para la visa L1:

- Cada empleado debe haber trabajado para el mismo empleador durante al menos un año de los tres previos a la presentación de la solicitud L1 para el empleado (Forma I-129);
- El empleado debe venir a los E.U. para proveer sus servicios al mismo al mismo empleador;
- El empleado debe estar laborando como un gerente, ejecutivo o con otro cargo especializado;
- El empleador debe proveer información con respecto a la índole de su negocio y su relación con el afiliado en E.U.;
- El empleador debe proveer detalles acerca del cargo, las responsabilidades y la cualificación y capacidad del empleado que proporcionará dichos servicios; La cuota de trámite es de \$190, mas una cuota adicional de \$500 para la Prevención de Fraude y Detención del USCIS.
- Generalmente el procesamiento de una L1 normal tarda de dos a cuatro meses. Si la L1 es cubierta por una aprobación de grupo, definida abajo, el proceso típicamente tarda de una a tres semanas.

⁶⁴ <http://www.newyorkimmigrationlawyer.com>

Legislación Laboral

La legislación laboral es de carácter federal y obligatoria para todos los estados. La relación laboral se concreta “a voluntad”, lo que significa que cualquiera de las partes puede terminarla por su propia voluntad.

En cuanto al salario laboral, al presente año (2012), este es de \$ US 7.67/ hora. Desde enero del presente año, el salario de este estado experimentó una subida de 0.36 ctvs por hora ya que anteriormente, éste era de \$ US 7.31 respectivamente. Con relación a las horas que sobrepasan las 40 horas semanales, es decir las horas extras, el salario mínimo es de 150% del valor pagado por hora al empleado.

En la tabla a continuación se presenta un cuadro a manera de resumen que señala el puesto que ocupa los Estados Unidos en cuanto a la facilidad para empezar un negocio respecto a 183 países analizados.

TEMA	2012 Rank
Empezar un Negocio	13
Permisos de Construcción	17
Obtención de Electricidad	17
Registro de Propiedad	16
Obtención de Crédito	4
Protección a Inversionistas	5
Pago de Impuestos	72
Comercio Internacional	20
Mantenimiento de Contratos	7
Resolución de Insolvencia	15

Tabla 3.9 Ranking Para Empezar un Negocio en los Estados Unidos

Fuente: www.doingbusiness.org

Como se puede confirmar en la tabla anterior, el tema legal de los Estados Unidos en cuanto a la creación y funcionamiento de una empresa en general no representa una amenaza para la apertura de la sucursal Flowerfest Internacional ya que no existen impedimentos en este país para crear un negocio dedicado a la comercialización de rosas; igualmente, los pasos a seguir para la creación de una empresa no son complicados por lo que todo el procedimiento en sí es fácil de asimilar.

Acuerdos comerciales

En base a que los Estados Unidos de América cuentan con una política aperturista de mercados, éste ha firmado hasta la fecha un sin número de acuerdos comerciales entre distintos países como por ejemplo:

Tratados de Libre Comercio

Un tratado de libre comercio se refiere a un acuerdo firmado por 2 o más naciones para eliminar todo tipo de aranceles y otras barreras no arancelarias entre los miembros del tratado. Al momento, Estados Unidos ha firmado TLCs con:

65

- | | |
|-----------------------|--|
| -Australia | -Bahréin |
| -Canadá | -Costa Rica |
| -República Dominicana | -El Salvador |
| -Guatemala | -Honduras |
| -Israel | -Jordán |
| -México | -Morocco |
| -Nicaragua | -Omán |
| -Perú | -Singapur |
| -Colombia | -Panamá |
| -Corea del Sur | - Asia-Pacífico (en negociación) incluye hasta el momento a: Nueva Zelanda, Australia, Brunei, Chile, Malasia, Perú, Singapur y Vietnam. |

Por otra parte, Estados Unidos es miembro de algunas organizaciones internacionales como: Naciones Unidas (ONU), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco

⁶⁵ <http://www.ustr.gov>

Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la organización de los estados Americanos (OEA).

Preferencias Unilaterales

Las preferencias unilaterales son un⁶⁶ mecanismo mediante el cual un país concede a otro una rebaja sobre el gravamen que rige para la importación de un producto de terceros países”. En el caso de los Estados Unidos estas preferencias comprenden el marco del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), la Ley sobre Crecimiento y Oportunidades para África (AGOA), la Ley de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe (CBERA) y finalmente, la más relevante en cuanto a las exportaciones de rosas, la Ley de Preferencias Comerciales para los Países Andinos (LPCPA) o conocida como (ATPDEA). En el caso de esta última, se sabe que el Consejo General otorgó exenciones hasta el 30 de junio del 2012 lo cual es sumamente riesgoso para el presente plan de negocios ya que esto significa que se deberá pagar el arancel ad valorem para las rosas el cual es de en promedio (6%) lo cual se sumaría al valor FOB de la mercadería.

Estas preferencias arancelarias si generan un impacto en la economía ecuatoriana ya que por ejemplo, ⁶⁷“en el año 2010, las exportaciones del país bajo la ATPDEA totalizaron \$4.200 millones o aproximadamente 70% del total de exportaciones a Estados Unidos”. Igualmente, ⁶⁸“Según datos la CEPAL, doce por ciento de la población ecuatoriana, es decir 1 millón 600 mil personas, dependen de lo que suceda con el ATPDEA y serían afectadas de manera positiva o negativa si tenemos o no esas preferencias”.

Por otro lado, según el periódico de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, “Florecer”, año 1, Nro 1, pág 8, en una entrevista realizada al Presidente Ejecutivo de la Asociación, Ignacio Pérez Arteta, “el Gobierno considera como alternativa de solución para el sector productivo, la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)”. Este sistema se identifica por el hecho de que permite la entrada de más de 5.000 productos a los Estados Unidos sin el pago de

⁶⁶ <http://www.banrepcultural.org>

⁶⁷ <http://spanish.ecuador.usembassy.gov>

⁶⁸ Revista “La Flor”, EXPOFLORES, Marzo-Abril 2011.

ningún tipo de arancel. Sin embargo, a pesar de que las SGP sí toman en cuenta a las flores ecuatorianas, esto no se aplica para las rosas debido a su gran volumen de exportación que sobrepasa el límite establecido. Las flores que se benefician de este tipo de preferencias son: claveles, crisantemos, flores de verano, follajes, entre otros.

Finalmente, respecto a los acuerdos comerciales que Estados Unidos mantiene con diferentes países alrededor del mundo, se puede concluir que esto genera una amenaza para la puesta en marcha de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami ya que primero, aún se desconoce si en un futuro se renovará el “ATPDEA” con lo cual las rosas no pagan ningún tipo de arancel y segundo porque el Ecuador al momento no mantiene ningún otro tipo de acuerdo que le permita establecer una mejor relación comercial con una de las mayores potencias del mundo.

3.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Las⁶⁹ fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas al momento de formular las estrategias de una empresa. Cuán rápido una empresa avance en su tecnología empleada, influirá en gran manera en sus productos, mercados, clientes, competencia, procesos productivos, entre otros”.

En cuanto a los Estados Unidos,⁷⁰ este país representa el 40 por ciento de todo el gasto mundial en investigación y desarrollo científico, emplea a un 70 por ciento de los ganadores del Premio Nobel y alberga a alrededor de 30 de las 40 universidades más prestigiosas del planeta”. Este hecho demuestra cuán competitivo es este país en el aspecto tecnológico demostrando ser uno de los países líderes en tecnología.

En la actualidad, “el 64% de la investigación y desarrollo en el área tecnológica proviene del sector privado”⁷¹ lo cual ayuda a su vez a la economía del país ya que se genera más fuentes de empleo e inversión las cuales son piezas claves en la política macroeconómica de un país.

⁶⁹ David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, pp 92.

⁷⁰ www.hoytecnología.com

⁷¹ US Census Bureau, 2007

Como es de conocimiento general, los Estados Unidos de América maneja una tecnología sumamente avanzada la cual le ha permitido desarrollar un sinnúmero de productos únicos en el mercado. ⁷²“Los lugares donde existe un entorno más enfocado a desarrollar la tecnología en todas sus maneras son: Silicon Valley, Austin y Boston”.

En particular, Silicon Valley es un lugar muy reconocido en todas partes del mundo debido a su asociación a uno de los sectores de industrias con más concentración. Es aquí donde se encuentran la mayoría de empresas referentes a todo lo concerniente con la computación como: Adobe Systems, Apple Inc, Yahoo, Oracle Corporation, Ebay, Cisco Systems, entre otros.

Los estadounidenses poseen altos niveles de consumo en cuanto a bienes tecnológicos y en promedio, ⁷³“la mitad de los hogares cuentan con acceso a banda ancha” lo cual significa que el 50% cuenta con un fácil acceso a internet lo cual es sumamente beneficioso para la población ya que esta herramienta es básica para aumentar el conocimiento referente a cualquier tipo de tema y así, las personas se vuelven mucho más competitivas y cultas. Igualmente, este país es el ⁷⁴“primer productor de comida genéticamente modificada.

El factor tecnológico en general de los Estados Unidos es una oportunidad para el desenvolvimiento de la sucursal Flowerfest Internacional ya que la empresa puede acceder a los diferentes elementos tecnológicos con los que cuenta en la actualidad el país y así, se puede convertir en una empresa más competitiva de lo que lo fuera si decidiera abrir una sucursal en un país que no cuente con este tipo de tecnología.

⁷² www.cnn.dinero.com

⁷³ Us Census Bureau, Digital Fact Pack

⁷⁴ www.isaaa.org

3.1.5 Fuerzas Competitivas

Para analizar la fuerza competitiva estadounidense se analiza el índice de competitividad Global en base a un estudio realizado por el ⁷⁵“Foro Económico Mundial”.

Este índice lo que hace es medir la competitividad de los países en base a ciertas variables gracias a información pública disponible y a una encuesta conocida como “encuesta de opinión ejecutiva”, realizada a instituciones líderes en investigación y organizaciones de negocios. De esta manera, el propósito principal es capturar un amplio rango de factores que afectan el clima de negocios dentro de la economía del país de análisis.

La estructura del análisis del índice de competitividad global comprende:



Gráfico 3.4 Índice de Competitividad Global
Fuente: Informe de competitividad Global 2010-2011

⁷⁵ Fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza.

⁷⁶ Informe de competitividad Global 2010-2011

Como se puede apreciar, el índice consta de tres partes. Requerimientos básicos, constituye el (60%) y se analiza: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica y salud y educación primaria. Potenciadores de eficiencia, constituye el 35% y se analiza: educación universitaria y capacitación, mercado de bienes, mercado laboral, mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado. Finalmente, los factores de innovación constituyen el 5% y en esta parte se hace un estudio de la sofisticación de los negocios y la innovación. Así, con el análisis de estos doce pilares se trata de obtener una panorámica de la situación micro y macro de cada país analizado.

En la siguiente tabla se puede apreciar los resultados del estudio de los años 2010-2011, donde se encuentra el top 20 entre 133 países analizados.

77

País	Posición	Evaluación
Suiza	1	5.63
Suecia	2	5.56
Singapur	3	5.48
Estados Unidos	4	5.43
Alemania	5	5.39
Japón	6	5.37
Finlandia	7	5.37
Países Bajos	8	5.33
Dinamarca	9	5.32
Canadá	10	5.30
Hong Kong (RAE)	11	5.27
Reino Unido	12	5.25
Taiwán	13	5.21
Noruega	14	5.14
Francia	15	5.13
Australia	16	5.11
Qatar	17	5.10
Austria	18	5.09
Bélgica	19	5.07
Luxemburgo	20	5.05

Tabla 3.10 Países índice de Competitividad Global

Fuente: Informe de competitividad Global 2010-2011

⁷⁷ <http://www.fundesa.org.gt>

Los Estados Unidos de América se encuentra en la cuarta posición a diferencia de años anteriores donde lideraba el primer puesto. Se cree que esto se debe a su inestabilidad macroeconómica presentada en años recientes. En la tabla a continuación, se observa un resumen de las posiciones de Estados Unidos respecto a cada pilar analizado.

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1-7)
GCI 2009-2010	2	5.6
GCI 2008-2009 (out of 134)	1	5.7
GCI 2007-2008 (out of 131)	1	5.7
Basic requirements	28	5.2
1st pillar: Institutions	34	4.8
2nd pillar: Infrastructure	8	5.9
3rd pillar: Macroeconomic stability	93	4.3
4th pillar: Health and primary education	36	5.9
Efficiency enhancers	1	5.7
5th pillar: Higher education and training	7	5.6
6th pillar: Goods market efficiency	12	5.1
7th pillar: Labor market efficiency	3	5.8
8th pillar: Financial market sophistication	20	5.0
9th pillar: Technological readiness	13	5.6
10th pillar: Market size	1	6.9
Innovation and sophistication factors	1	5.7
11th pillar: Business sophistication	5	5.7
12th pillar: Innovation	1	5.8

Tabla 3.11 Índice de Competitividad Global Estados Unidos

Fuente: Informe de competitividad Global 2010-2011

La primera parte de la tabla se encuentra compuesta por los datos del índice de competitividad global en los años 200-2008, 2008-2009 y 2009-2010. Como se puede apreciar, Estados Unidos ha ocupado las primeras posiciones, a diferencia del año 2010-2011 (5ta posición) respectivamente.

La segunda parte, menciona a los requerimientos básicos, en esta, Estados Unidos se encuentra en el puesto número veinte y ocho de 133 países analizados.

En cuanto a la tercera parte del estudio, los potenciadores de eficiencia, el país ocupa el primer puesto con una puntuación de 5.7 sobre 7. Este hecho demuestra la óptima estructura de sus mercados de bienes, servicios y financiero. El pilar dentro de este grupo en el cual mantiene la menor posición es la sofisticación del mercado financiero, seguido de la preparación tecnológica la cual trata sobre la agilidad en la que una economía adopta una nueva tecnología para mejorar sus procesos productivos.

Finalmente, los factores de innovación, comprenden la última parte del análisis. Como lo podemos observar en la tabla anterior, Estados Unidos ocupa el primer lugar entre 133 países analizados. Así, el ocupar la primera posición en estos dos pilares (sofisticación de negocios e innovación) es un resultado muy positivo para el país ya que esto significa que la productividad de las industrias es sumamente alto debido a que cuentan con una red de negocios de muy buena calidad, así como las operaciones de los negocios individuales son realizados en un ambiente sumamente competitivo lo cual en su conjunto ayuda al incremento de la competitividad nacional. De igual manera, la mejora de la calidad de vida de una nación, puede ser únicamente alcanzada a través de la innovación. Así, la existencia del apoyo tanto público como privado en los Estados Unidos, junto con una inversión significativa en investigación y desarrollo, instituciones de investigación científica de calidad y una debida protección de propiedad intelectual ha ayudado a que este país sea uno de los líderes en cuanto a este aspecto.

Respecto a los factores más críticos para hacer negocios en los Estados Unidos, se puede apreciar un gráfico a continuación el cual contiene un resumen de los factores más problemáticos para hacer negocios de acuerdo a los ejecutivos de negocios entrevistados.

De una lista de 15 factores, los encuestados tenían que seleccionar los cinco más problemáticos y luego calificarlos como (1) siendo el más problemático. Los resultados fueron después tabulados y editados de acuerdo al ranking asignado por los individuos.

Como se puede apreciar, el factor más problemático para realizar negocios en este país es el acceso a distintas formas de financiamiento, seguido por las tasas de impuestos y las regulaciones impositivas. El factor menos problemático según los encuestados es la inestabilidad gubernamental con un puntaje de 1.1 respectivamente.

The most problematic factors for doing business

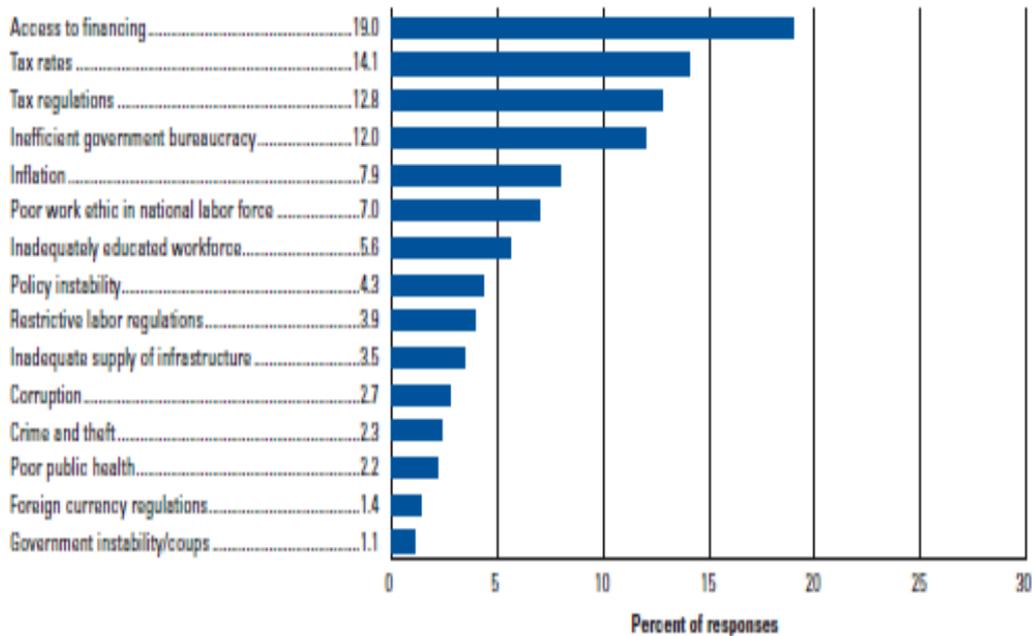


Gráfico 3.5 Problemáticas para hacer negocios E.E.U.U
Fuente: Informe de competitividad Global 2010-2011

De esta manera, si un inversionista extranjero desea emprender un negocio en los Estados Unidos, pero no cuenta con todo el capital necesario y necesita financiamiento, debería analizar detalladamente cómo financiarse para así contar con más opciones que le permitan establecer el negocio respectivo. Igualmente, se debería analizar todo lo concerniente a los impuestos que el país mantiene con el fin de que no se presenten mayores problemas al momento de la incursión del negociante en el mercado.

El factor competitivo de los Estados Unidos analizado mediante el informe de Competitividad Global 2010-2011 señala que este país representa un escenario interesante para la puesta en marcha de un negocio en general. El hecho de que en el período del estudio realizado (2010-2011) haya ocupado el cuarto lugar de 133 países analizados es un elemento determinante para realizar un análisis más profundo para conocer al detalle si es factible o no la creación de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami.

3.2 Análisis Micro Entorno

El objetivo primordial del análisis del micro entorno es el de evaluar la situación actual a la que se enfrenta la empresa “Flowerfest Internacional” lo cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas dentro de su entorno para posteriormente analizar qué estrategia de marketing adoptar con la finalidad de mantenerse y crecer con el paso del tiempo en el mercado estadounidense.

Para el respectivo análisis se hace referencia a las 5 fuerzas competitivas de Porter: ⁷⁸”desarrollo de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, capacidad de negociación de los consumidores, rivalidad entre empresas competidoras e ingreso potencial de nuevos competidores”.

3.2.1 Productos sustitutos

Se puede decir que los productos sustitutos para las rosas son todas aquellas flores decorativas que posean la función básica de las rosas que es la decoración de hogares y eventos en general, producidas en los distintos países alrededor del mundo. Entre los principales tipos de flores demandadas a nivel mundial se encuentran:



Gráfico 3.6 Flores más demandadas a nivel mundial

Fuente: Expoflores

Elaborado por: El autor

⁷⁸ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, pp 100.

Se puede distinguir claramente que las rosas son las flores de corte más demandadas a nivel mundial con un porcentaje de 47% respectivamente, seguida de las orquídeas (23%) y los girasoles (7%). De esta manera, estas flores podrían ser consideradas los principales sustitutos para las rosas. Así mismo, las flores artificiales pueden ser identificadas como un sustituto potencial ya que pese a que no cuentan con las características físicas de las rosas, sí son utilizadas para la decoración de todo tipo de ambientes.

3.2.2 Proveedores

La sucursal “Flowerfest Internacional” al no ser una empresa dedicada a la producción sino a la comercialización de rosas, cuenta con pocos proveedores los cuales se detalla a continuación:

❖ **Publicidad**

Para la adecuada promoción del producto se necesitará contratar los servicios de agencias de publicidad las cuales se encarguen un plan de publicidad que abarque diferentes mecanismos que ayuden a promocionar el producto de distintas maneras como: rosas impresas con logotipo de la empresa, flyers de distintas características y consecuentemente el diseño de la página web que se piensa crear en un futuro.

Entre las agencias con las que se ha contactado localizadas en Miami se encuentran:

- **Ocreativos:** Empresa que lleva más de 15 años en el mercado; entre sus principales actividades se encuentran: asesoría en el manejo de presupuesto para publicidad y mercadeo, asesoría empresarial en manejo de marca (Marca, Productos o Servicios), ejecución de campañas de publicidad, diseño de logos, asesoría y desarrollo de Artes Graficas, desarrollo de páginas web, entre otros. Página web: www.ocreativos.com

- **DLB group:** Empresa multinacional de marketing, existente en países como: Colombia, México, España, México, Venezuela, Estados Unidos, entre otros. Entre sus principales servicios se encuentran: manejo de medios, merchandising, creación de material promocional, marketing viral, marketing móvil, diseño de páginas web, etc. Página web: www.dlbgroup.com

- **Tropic Survival:** Agencia de publicidad y Marketing localizada en la parte Norte de Miami. Sus áreas de trabajo son: prensa, televisión, internet, videos, entre otros. Sus

servicios son: Investigación de mercados, planeación estratégica, técnicas de marketing on line, diseño y programación de páginas web, publicidad de minoristas, entre otros.

Página web: www.tropicsurvival.com

❖ Seguros

Debido al hecho de que la empresa “Flowerfest Internacional”, tendrá que invertir en equipos de oficina y autos-camiones para la movilización del producto a su respectivo destino, se piensa contratar los servicios de una compañía de seguros para que se encargue de asegurar los artículos antes mencionados.

El seguro que se pretende adquirir es denominado “Property Insurance” – “Seguro de Propiedad”. Éste es aquel que asegura cualquier daño ocasionado a las instalaciones de la empresa como: maquinaria, muebles de oficina, instalaciones. Este tipo de seguro cubre igualmente a la empresa ante posibles fenómenos naturales.

Los proveedores de seguros con los que se podría negociar son:

-Eckert Insurance Group <http://www.eckertins.com/>

Empresa dedicada a la venta de todo tipo de seguros. Ofrece así mismo descuentos bastantes significativos. Se puede obtener asesoría vía internet en su página web, visitando sus instalaciones en Miami Beach o por teléfono llamando gratis al 1-877-685-5671.

-Citrin Financial & Insurance Group <http://www.citrinfinanciam.com/index.htm>

Entre sus principales servicios se encuentran: planes de seguros y productos, pensiones, programas de beneficios para empleados, diseño de compensaciones ejecutivas, entre otros. Sus oficinas se encuentran localizadas en Miami Beach.

-State Farm <http://es.statefarm.com>

“La misión de State Farm es ayudar a las personas a controlar los riesgos de la vida diaria, a recuperarse de lo inesperado y a hacer sus sueños realidad”. Es una empresa dedicada a la venta de todo tipo de seguro como: seguro de vida, de negocios, de vivienda, de incapacidad, entre otros.

❖ Aerolíneas

Serán las encargadas del transporte internacional de la mercadería. Las aerolíneas con las que “Flowerfest Internacional” trabajará con: Lan, Tampa y Ups.

A continuación, se detalla el costo de flete por kilo de rosas que cada una de ellas maneja:

Aerolínea	Costo x kilo de rosas exportadas US dólares
LAN	1.05 a 1.65
TAMPA	1.10 a 1.67
UPS	0.90 a 1.08

Tabla 3.12 Valor flete aerolíneas por kilo de rosas

Fuente: Expoflores

Elaborado por: El autor

3.2.3 Consumidores

Los consumidores de las rosas ofertadas por Flowerfest Internacional son las principales floristerías de Miami que a su vez se encargan muchas de ellas a organizar eventos sociales mediante el diseño de distintos tipos de arreglos florales.

Se escoge a este tipo de intermediario ya que son conocidos como los minoristas en el mercado de Miami y por la investigación realizada son de hecho quienes tienen una ganancia mayor.

Para determinar cuáles son estas empresas, se obtuvo la información necesaria por medio de la organización AFIF, “Asociación de importadores de flores del estado de Florida”. Esta asociación es un grupo de mayoristas de flores creado formalmente en 1982 y cuyo rol principal es el asegurar un proceso de comercialización de flores en el estado de Florida eficiente que permita obtener información precisa acerca del mercado actual. Esta asociación tiene así mismo una alianza con la aduana de los Estados Unidos y con el departamento de Agricultura.

Mediante un contacto mantenido con miembros de esta organización, se procedió a la obtención de los minoristas de flores en Florida quienes manejan volúmenes de compra mayores al promedio. Estas empresas son considerados los clientes potenciales de Flowerfest Internacional. El listado de las empresas se encuentra en el anexo Nro 4 (Ver anexo).

Se conoce que en promedio el precio de venta que la mayoría de estas empresas manejan es de US 60.00 dólares por una docena de rosas incluido el follaje y el recipiente. (Ver anexo Nro 5).

Este factor revela que los minoristas de venta de flores obtienen un ganancia en promedio de diez veces más el costo del producto ya que en general ellos adquieren las rosas a un⁷⁹ “precio de US 0.55 ctvs por tallo en temporada normal”.

3.2.4 Competencia

Para analizar la competencia a la cual se enfrenta la empresa, se decide utilizar la “Matriz de Perfil Competitivo” la cual⁸⁰ ayuda a identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa que se tome como muestra”.

Para el respectivo análisis se toma como referencia a las empresas dedicadas a la producción y comercialización de rosas que cuentan con sus actividades en el Ecuador y por ende se enfrentan a los mismos precios y entorno en general para lograr producir rosas de calidad

Mediante AFIF, se procede a recolectar la información pertinente. (<http://www.afifnet.org/>).

Los factores críticos a analizar de las empresas de la competencia directa de Flowerfest Internacional son:

- Producto (qué gamas de variedades manejan, calidad, presentación)
- Publicidad (manejo de promociones, estrategias utilizadas)
- Proceso de venta
- Administración
- Manejo de medios (internet, facebook, twitter)
- Políticas ambientales (certificados con los que cuenta la empresa)

⁷⁹ Entrevista personal, Santiago López, Coordinador de análisis económico, enero 2011.

⁸⁰ Fred R David, Conceptos de Administración estratégica., pp 110

Empresas a analizar de la competencia:

✓ **Choice Farms Corp (www.choicefarms.com)**

Empresa mayorista ubicada en Miami que se dedica a la comercialización de rosas especialmente provenientes de Colombia y Ecuador ya que cuenta con una finca localizada en cada país, lo cual les permite tener una amplia gama de variedades y disponibilidad de producto inmediato.

Sus ventas son realizadas en su mayoría por internet o teléfono demostrando la simplicidad y eficacia de su proceso de comercialización.

Sus principales productos son las rosas en distintas gamas de rojos y en colores vivos. El empaque del producto es en cajas de ¼ . Sí cuenta con página oficial en twitter y facebook.

En su página web, no se encuentra información detallada de sí cuenta o no con certificados de calidad o medio ambientales.

✓ **Continental Flowers (www.continentalflowers.com)**

Empresa mayorista ubicada en Miami que se dedica a la comercialización de distintos tipos de flores como: rosas, astromelias, gérbas, lirios, girasoles, entre otros. En su mayoría sus proveedores de flores son los países de: República Dominicana, Colombia, Ecuador, Perú y Costa Rica. Actualmente cuenta con una finca localizada en Tabacundo-Ecuador y otra en Colombia. Una herramienta interesante de su página web es un link por medio del cual uno puede comprar on-line del inventario de la empresa, así, todo el proceso de venta es mucho más rápido. En cuanto a la gama de variedades de rosas que manejan, ésta es bastante amplia. Sus productos igualmente han sido ganadores de premios como por ejemplo su variedad de rosa roja denominada “forever Young”. Sí cuenta con página oficial en twitter y facebook. En su página web, no se encuentra información detallada de sí cuenta o no con certificados de calidad o medio ambientales.

✓ **Equiflor Corporation (www.equiflor.com)**

Empresa mayorista ubicada en Miami dedicada a la producción, importación y distribución de flores. Cuenta con fincas en Colombia y Ecuador. Igualmente, distribuyen sus flores a empresas igualmente mayoristas en Estados Unidos y Canadá. Cuentan con cinco marcas oficialmente registradas como: Rio Rose, Baby Rio, Rio Ice, Rio Carnations y Specialty Flowers.

Una de las estrategias más importantes e interesantes que esta empresa utiliza es conocida como “Power Partnership Program”. En lo que consiste este programa es en la generación de alianzas estratégicas con un selecto grupo de distribuidores de flores. Así, quienes compren flores a las empresas del programa, reciben el entrenamiento y materiales necesarios para incrementar sus ventas con sus clientes. De esta manera, al combinar el poder de cada entidad en la cadena de distribución, el programa respectivo puede ayudar a potencializar las ventas así como la relación entre los compradores y vendedores.

En cuanto a la publicidad de sus productos, Equiflor cuenta con varios productos que ayudan a la promoción de sus productos como: flyers, materiales de punto de venta para los detallistas, guías de las variedades de rosas que manejan, posters de las rosas más vendidas, stickers, logos, etc. Igualmente, se realiza promoción de sus flores mediante auspicios en eventos deportivos, matrimonios, ferias, entre otros.

La compra de sus productos se puede hacer vía internet así como de la manera regular. Algo muy novedoso en su página web es el blog que se puede localizar en la página derecha. Éste cuenta con artículos muy interesantes referentes a datos curiosos sobre las flores que manejan al igual que videos promocionales grabados en ferias, promociones, etc. Así mismo, en la página web de la empresa se puede encontrar un link que conduce a una visita virtual a sus salas de ventas y al departamento de Control de Calidad. De esta manera, podemos observar que esta empresa toma muy en cuenta al marketing como herramienta para incrementar sus ventas de una manera más estable e interesante la cual realmente logra llamar la atención de los clientes así como de quienes podrían convertirse en sus clientes. Sí cuenta con página oficial en twitter y facebook. Igualmente, sí cuenta con certificados como: Veriflora, SAF, entre otros.

✓ **Esmeraldas Farms (www.esmeraldafarms.com)**

Es una empresa que no sólo se dedica a la comercialización de flores, sino también es la productora de las mayorías de sus flores con fincas localizadas en Colombia, Ecuador y Perú. Entre los mercados en los que se distribuye sus productos se encuentran: Estados Unidos, Canadá y Holanda.

Las fincas pertenecientes a la empresa cuentan con la certificación ISO 9001 referente a la calidad empleada en los procesos productivos como: Pos-cosecha, logística, propagación, Administración, entre otros. Igualmente cuenta con los siguientes certificados: Florverde®, es un programa internacionalmente reconocido, trata acerca

del cumplimiento total de los estándares de calidad tanto en las fincas como a nivel administrativo.

FlorEcuador, es el programa socio-ambiental de la Asociación Nacional de productores y exportadores de flores en el Ecuador. Su objetivo primordial es promocionar la responsabilidad social, mejorando las condiciones laborales de los trabajadores, buscando una producción sostenible de flores con los recursos necesarios óptimos y con la utilización de pesticidas orgánicos y alternativos.

BioControl, es un tipo de control biológico que asegura el uso mínimo de pesticidas en el proceso de producción de las flores. Así, la empresa Esmeralda produce flores sin ningún tipo de residuo visible. El foliaje de sus productos es sano, limpio y con un color brillante.

Respecto al marketing empleado por la empresa, la página web de la misma cuenta con un link titulado “Press Room” en el cual se puede encontrar varios artículos promocionales de los productos más demandados de la empresa, así como videos.

Las gamas de variedades de rosas que manejan es bastante amplia debido principalmente a que son los productores de las rosas y sus fincas se encuentran estratégicamente ubicadas logrando así la obtención de flores de alta calidad y variedad. Sí cuenta con página oficial en twitter y facebook.

✓ **Gallería farms** (www.galleriafarms.com)

Gallería farms es una empresa mayorista productora, importadora y distribuidora de rosas. Trabajan juntamente con otros mayoristas de flores, selectos supermercados y minoristas tradicionales como no tradicionales. La misión de la empresa es la de “ofrecer al mercado americano una línea de producto distinta, con calidad consistente y empaque único mediante un servicio de ventas personalizado”. Cuentan con fincas localizadas en Bogotá-Colombia y Caymabe-Ecuador. Sus oficinas de ventas se encuentran localizadas en Quito, Bogotá y Miami.

Al momento cuentan con un promedio de 150 variedades de rosas.

Algunas características de su página web son entre otras, capacidad de comprar rosas on-line 24/7 y la presentación de sus marcas de rosas como: Da Vinci, Gallería Classic, Mmet y Florigene. Se puede identificar que la empresa cuenta con una página web corriente sin mayores detalles que le puedan ayudar al cliente a tener una mejor idea del producto que podría adquirir.

En la tabla a continuación, se puede apreciar un análisis de la matriz de perfil competitivo de la competencia de “Flowerfest Internacional

EMPRESAS/FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CHOICE FARMS CORP			CONTINENTAL FLOWERS			EQUIFLOR CORP			ESMERALDAS FARMS			GALLERIA FARMS		
	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Producto	0.22	4	0.89	0.21	4	0.84	0.17	4	0.70	0.17	4	0.70	0.19	4	0.76
Publicidad	0.17	3	0.5	0.21	4	0.84	0.17	4	0.70	0.17	4	0.70	0.19	4	0.76
Proceso de venta	0.22	4	0.89	0.21	4	0.84	0.17	4	0.70	0.17	4	0.70	0.19	4	0.76
Administración	0.17	3	0.5	0.16	3	0.47	0.13	3	0.39	0.13	3	0.39	0.14	3	0.43
Manejo de Medios	0.17	3	0.5	0.16	3	0.47	0.17	4	0.70	0.17	4	0.70	0.19	4	0.76
Políticas ambientales	0.06	1	0.06	0.05	1	0.05	0.17	4	0.70	0.17	4	0.70	0.10	2	0.19
TOTAL	1		3.33	1.00		3.53	1.00		3.87	1.00		3.87	1.00		3.67

Tabla 3.13 Matriz Perfil Competitivo Flowerfest Internacional
Elaborado por: El autor

En base a este análisis, se puede concluir que de las cinco empresas analizadas, las empresas “EQUIFLOR CORP” y “ESMERALDAS FARMS” son las que tienen un mayor puntaje siendo este de 3.87 sobre 4.

El manejo de una amplia gama de variedades de rosas, es un factor determinante para el éxito de la empresa. Debido a que el consumidor estadounidense no demuestra gustos específicos en cuanto a colores de rosas, es preferible manejar un amplio rango.

Esta característica analizada constituye un factor positivo para la empresa ya que “Flowerfest S.A” maneja una gama de 35 variedades distintas en promedio y el 20% de ellas con comercializadas únicamente por la empresa.

Otra herramienta muy importante que la competencia maneja son las redes sociales como: facebook y twitter por medio de las cuales, las empresas logran mantener un contacto directo con los clientes y a su vez estas páginas sociales les permiten establecer más fácilmente distintos tipos de campañas promocionales.

Finalmente, el aspecto de los certificados medioambientales es básico para ingresar en el mercado. Actualmente, la empresa cuenta con el certificado “Florverde” y “Flor Ecuador”.

3.2.5 Nuevos Competidores

Debido al hecho de que no se cuenta con los datos necesarios para estudiar la entrada de nuevos competidores en el mercado de las flores, se analiza esta fuerza competitiva mediante dos mecanismos: el % de participación del sector florícola en las exportaciones no petroleras del Ecuador y el monto de las importaciones de rosas por parte de los Estados Unidos en años recientes.

En su calidad de exportación, la floricultura para el período Enero-Febrero del año 2011, representó el 10.20% ocupando así el tercer rubro de exportación más alto entre productos como: banano, camarón, pescado, cacao, café y elaborados, jugos y conservas de frutas, entre otros. De esta manera, se demuestra que el mercado de las flores sí es representativo dentro de las exportaciones no petroleras del país.

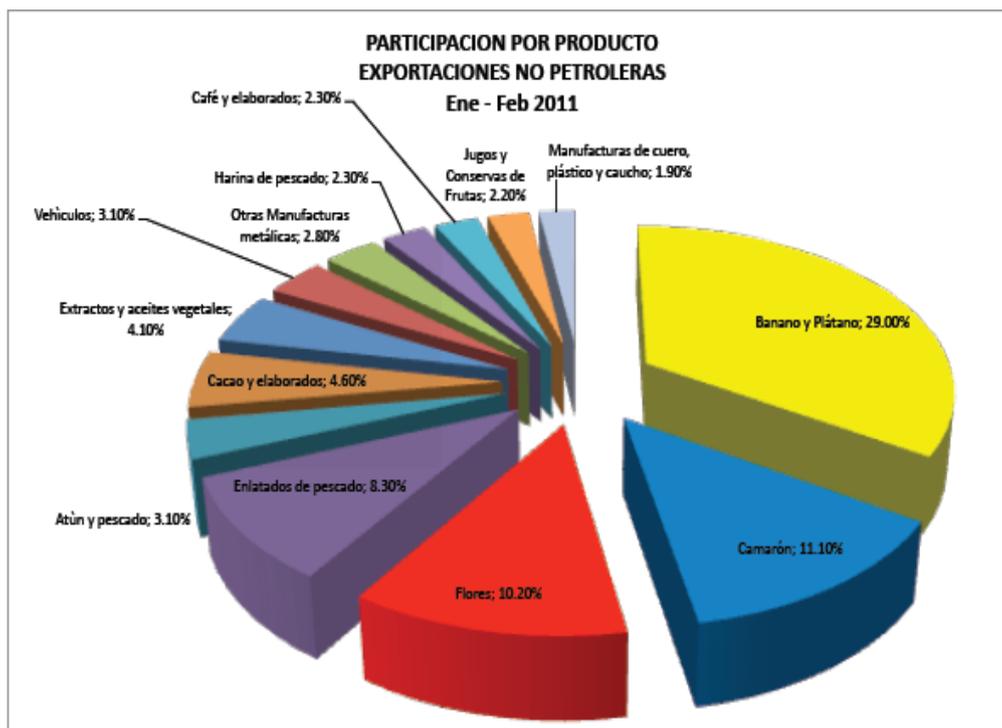


Gráfico 3.7 Participación por producto exportaciones no petroleras Ecuador
Fuente: Boletín mensual de comercio exterior, Ministerio de Relaciones exteriores, Unidad de Inteligencia Comercial.

Si se considera todas las actividades que se encuentran asociadas con el sector florícola, como lo son: cargueras, líneas aéreas, agencias de carga, comercializadoras, entre otras, según Expoflores, la actividad económica total excede los 800 millones de dólares. Por lo tanto, si esta cifra es comparada con otras actividades agrícolas del país, está por encima de lo que aportan los productos de: camarones, cacao, palma, entre otros. Esto se debe a que a pesar de que estas actividades cuentan con superficies más grandes, éstas manejan a su vez valores más bajos de exportación con la décima parte de trabajadores por hectárea según Expoflores. De esta manera, el sector florícola en conjunto es un aporte creciente, que se evidencia notablemente en la relevancia económica y social para la balanza comercial del país.

En el gráfico a continuación, podemos apreciar el monto de las exportaciones de flores naturales, el cual ha experimentado un incremento del 11% del año 2010 al 2011 respectivamente.

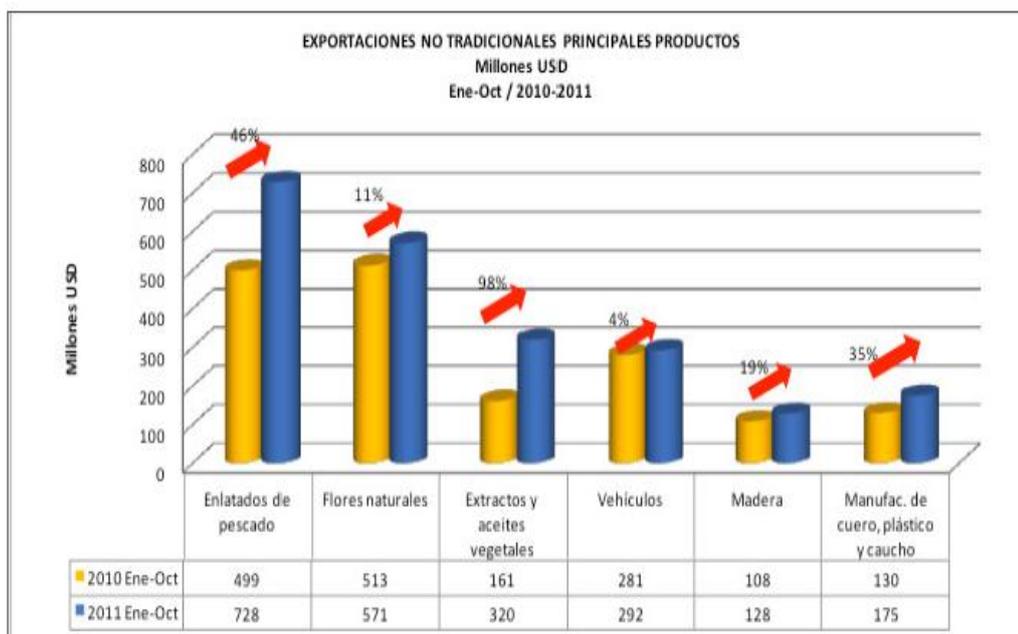


Gráfico 3.8 Exportaciones No tradicionales principales productos Ecuador

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/guias-comerciales/>

A través de los años (2006 a 2010), las exportaciones de flores naturales a los mercados internacionales han experimentado un constante incremento como se puede observar en el gráfico a continuación.

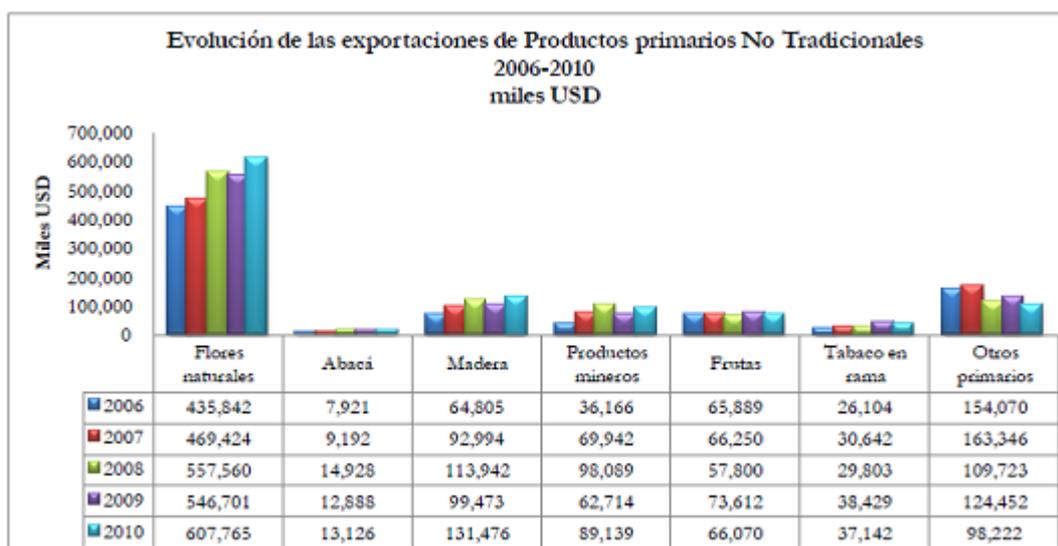


Gráfico 3.9 Evolución de exportaciones de productos primarios no tradicionales 2006-2010 Ecuador

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/guias-comerciales/>

Si se compara con los otros productos del estudio como: madera, frutas, tabaco, entre otros, la actividad florícola es la que ha mantenido un crecimiento constante conforme han pasado los años. De esta forma se demuestra las condiciones positivas del mercado de flores en el Ecuador.

En la tabla a continuación se presenta un detalle del total de importaciones de tallos de rosas por parte de Estados Unidos durante los años 2009 al 2011 respectivamente.

Importación estadounidense de rosas ecuatorianas

IMPORTACIONES DE ROSAS ECUATORIANAS			
Semanas	Año 2009	Año 2010	Año 2011
1	8.226.764	9.105.302	9.578.385
2	9.906.015	10.219.155	7.719.281
3	12.463.469	10.829.184	12.931.819
4	19.567.838	17.142.764	25.419.064
5	31.919.470	30.792.159	21.384.018
6	13.017.015	19.242.540	8.767.849
7	8.385.856	8.227.472	9.926.892
8	8.662.405	9.244.265	8.869.351
9	10.632.516	6.643.814	11.174.553
10	11.428.524	7.814.407	8.310.828
11	9.444.862	9.464.370	8.449.964
12	9.154.596	9.728.027	9.766.823
13	9.057.308	10.430.405	10.861.414
14	13.435.163	9.252.052	10.331.539
15	8.460.544	10.909.256	10.982.432
16	16.587.550	14.476.808	18.554.259
17	2.512.030	25.336.411	15.048.486
18	16.908.722	13.723.476	11.732.349
19	13.575.483	9.002.242	11.615.719
20	13.606.691	8.646.310	9.093.769
21	15.452.495	11.855.562	8.024.517
22	10.626.045	10.425.831	9.449.954
23	14.330.184	9.798.088	9.458.874
24	11.597.664	9.117.332	10.252.538
25	11.330.664	7.358.228	8.416.099
26	9.697.768	9.348.848	9.421.573
27	11.024.175	7.364.829	9.287.986
28	11.465.494	8.920.061	7.352.346
29	9.573.651	6.884.698	7.968.766
30	8.151.179	7.241.090	7.770.127
31	8.872.064	9.797.867	8.745.221
32	9.987.826	8.424.994	7.513.322
33	9.691.856	6.741.556	7.868.328

34	9.154.189	7.691.324	7.923.137
35	9.285.724	8.257.162	8.334.945
36	9.217.999	7.434.993	8.786.251
37	8.595.113	7.805.637	9.456.266
38	10.784.627	9.745.246	8.936.967
39	10.372.360	10.299.210	9.255.727
40	11.310.816	9.290.673	9.581.905
41	11.039.895	8.599.186	9.171.478
42	8.343.352	8.672.337	8.587.929
43	8.779.876	9.832.533	8.172.023
44	10.516.952	8.624.094	9.081.956
45	10.489.228	10.923.428	10.450.591
46	8.833.796	6.181.574	8.001.782
47	10.201.333	8.311.285	8.788.556
48	11.396.857	7.666.146	7.810.667
49	10.286.476	10.404.419	8.572.272
50	11.235.421	9.936.424	8.596.414
51	9.339.532	8.554.039	7.617.180
52	9.644.570	8.269.617	9.013.460
TOTAL x año	575.582.002	579.008.730	589.187.951

Tabla 3.14 Importación Estadounidense de rosas ecuatorianas (2009-2011)
Fuente: Expoflores

Como se puede observar, en el año 2009, se importó un total de 920.931 cajas full (1 caja full= 625 tallos de rosas), en el año 2010, se importó un total de 926413 cajas full y en el año anterior se importó un total de 942700 cajas. Este factor determina que la demanda de rosas ecuatorianas en el mercado de los Estados Unidos ha experimentado un aumento a través de los años analizados.

Por otro lado, durante el periodo 2006-2008, los principales mercados de las exportaciones de flores ecuatorianas fueron: Estados Unidos con una participación del 64%, Rusia con el 12%, Países Bajos con el 9%, España 2%, Canadá 2% e Italia con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 521 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas.

Destino de las Exportaciones de Flores Promedio 2006-2008

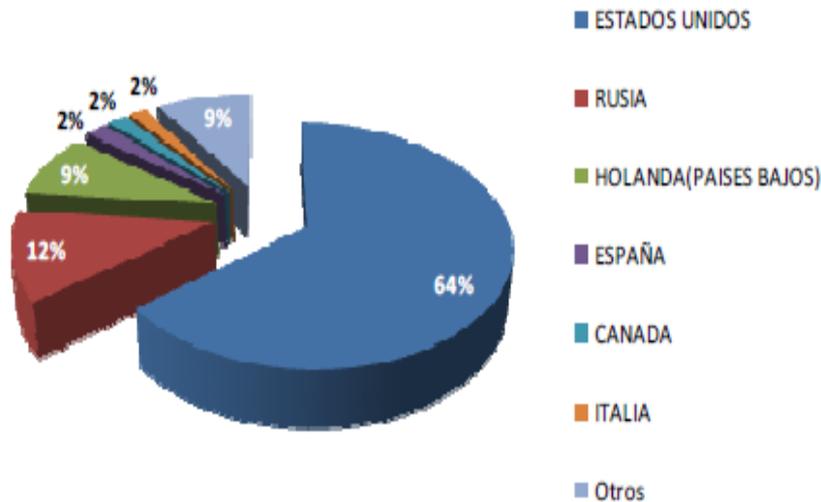


Gráfico 3.10 Destino de las Exportaciones de Flores promedio 2006-2008
Fuente: Perfil del Sector Florícola, CORPEI, Junio 2009.

Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

Como se puede apreciar, de todos los países a los que Ecuador exporta sus rosas, Estados Unidos es el principal socio comercial por lo que el instalar una empresa dedicada a la comercialización de rosas ecuatorianas en este país es una idea bastante favorable y en la cual habría que analizar más a fondo para constatar su factibilidad.

Un dato muy importante de igual manera, es el hecho de que según Expoflores, “la inversión necesaria para emprender actividades florícolas en el Ecuador es de aproximadamente en promedio \$350.000 dólares por hectárea, y la tecnificación necesaria para el proceso productivo supera los \$900.000 dólares por hectárea”. Este dato demuestra que el ingreso a este tipo de negocio sí es relativamente costoso por lo que la inversión requerida puede ser considerada una importante barrera de ingreso al sector.

3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO FLOWERFEST S.A

3.3.1 Descripción de la Empresa

La florícola Flowerfest es una empresa productora y comercializadora de rosas que en actualidad se encuentra en etapa de operación por más de 4 años consecutivos. Funciona bajo la razón social FLOWERFEST S.A desde el 30 de julio del 2007. La finca fue adquirida en etapa operativa y previamente funcionó aproximadamente por el lapso de 8 años bajo el nombre de “Florícola San Jorge”.

Flowerfest se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, al Noroeste del Cantón Cayambe, Parroquia Ayora, Sector Granobles, Barrio Granobles a una altitud de 2793 m.s.n.m. La dirección del establecimiento es: Av. Mariana de Jesús Km 1 ½ vía Granobles Lote No. 3. La ubicación de la florícola no cuenta con vías de acceso en óptimas condiciones por lo que no facilita el proceso de transporte. En cuanto a los servicios básicos, ésta sí cuenta con servicios de: alcantarillado, teléfono, agua, electricidad y transporte público.

Los límites del establecimiento son:

Norte: Calle Mariana de Jesús

Sur: Hacienda el Sigal Bajo, río Blanco

Este: Propiedad privada (patrones de rosas y pastizales)

Oeste: Propiedad privada (vivienda y pastizales) y Florícola Agrifec.

3.3.2 Misión

“Flowerfest es una empresa Ecuatoriana comprometida en producir rosas bajo los más altos estándares de calidad así como ofreciendo el mejor servicio a nuestros clientes”.

3.3.3 Visión

Consolidarse y posicionarse en el mercado en un plazo de tres a cinco años como una empresa que ofrece un producto de calidad satisfaciendo así totalmente las necesidades

y expectativas de nuestros clientes externos a plenitud; creando valor agregado en cada uno de los procesos implementados.

3.3.4 Logotipo Flowerfest actual

El logotipo con el cual la empresa es reconocida en el mercado interno tanto como externo es el siguiente:



Gráfico 3.11 Logotipo Flowerfest S.A

Fuente: Flowerfest S.A

3.3.5 Diseño página web (www.flowerfes.net)

La página web de la florícola cuenta con las siguientes características:

- Link Bienvenidos:** Se presenta un resumen de la presentación de la empresa, a que actividad se dedica y características de sus rosas.
- **Link Acerca de Nosotros:** Se identifica la ubicación de la florícola, mercados de destinos, hectáreas de producción, entre otros.
- **Link Locación:** Señala la identificación exacta de la florícola.
- Link Galería:** Presenta las distintas gamas de variedades que la florícola maneja; sin embargo, no se encuentra actualizada la información ya que en la actualidad, la empresa mantiene nuevas variedades.
- Link de Contacto:** Presenta información detallada de los contactos de parte del personal de la empresa. De esta manera, se puede obtener los mails y teléfonos respectivos.

En el gráfico a continuación se puede apreciar parte del diseño de la página web de la empresa “Flowerfest S.A”.



Welcome



Flowerfest is an Ecuadorian Company focused on growing roses under the highest quality standards as well as offering the best customer service.

Our product is grown under strict environmentally friendly processes, which ensure a great respect for our surroundings, and most of all to our people.

We can be your best source for consistent, reliable top quality roses.

As a part of our social commitment, when you purchase your roses in Flowerfest S.A., a portion of the proceeds are donated to "The Triangle Foundation", a non government entity which offers professional help to children who are mentally challenged, suffer of Down Syndrome and/or Autism. For more information please visit

www.fundacioneltrianqulo.org

News



Coming Soon: **Amaretto**



Patriot



High and Yellow Magic



Double Delight

Gráfico 3.12 Diseño actual página web Flowerfest S.A
Fuente: Flowerfest S.A

⁸¹ www.flowerfest.net

El diseño actual de la página web de Flowerfest es una debilidad que la empresa mantiene al momento ya que éste es muy básico respecto a otras páginas web de la competencia. No se puede realizar compras on-line, no se encuentran todas las gamas de variedades detalladas al igual que no existe ningún tipo de promoción que incite a comprar el producto.

3.3.6 Áreas funcionales Flowerfest

La florícola cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

✓ Área de ventas

Esta área se encuentra compuesta por dos personas encargadas de la comercialización de las rosas producidas. El proceso de venta se lo realiza mediante órdenes de trabajo en las cuales el personal del área de producción anota las gamas de variedades de rosas junto con la cantidad para que así el personal de ventas sepa cuál es la oferta de rosas que pueden ofrecer a los clientes.

La comunicación con los clientes se la realiza mediante el Internet a través del Messenger.

El pago del producto se lo debe realizar mediante transferencia bancaria a la cuenta de la empresa en un plazo máximo de 45 días cuando son clientes de confianza y sino el pago se lo debe realizar en una semana máximo.

✓ Área de producción

Esta área comprende todas las actividades necesarias para la obtención de rosas de excelente calidad. Es donde existe el mayor número de trabajadores empleados como lo podemos apreciar en el gráfico siguiente.

✓ Área administrativa

Área encargada de todo lo relacionado con la administración de la finca. Se encuentra compuesta por cuatro personas: Jefe Administrativo, Enfermera, Asistente Administrativa y Bodeguero

En las fotos siguientes podemos apreciar parte de las distintas áreas de la florícola.



Figura 3.1 Entrada principal florícola Flowerfest
Fuente: Flowerfest S.A



Figura 3.2 Invernaderos florícola Flowerfest
Fuente: Flowerfest S.A



Figura 3.3 Área pos-cosecha florícola Flowerfest S.A
Fuente: Flowerfest S.A



Figura 3.4 Área administrativa florícola Flowerfest S.A
Fuente: Flowerfest S.A

3.3.7 Distribución del personal de la florícola “Flowerfest”

De las tres áreas funcionales con las que la florícola cuenta (Ventas, producción y administrativa), el área que cuenta con un mayor número de trabajadores es la de producción. De esta manera, cultivo y poscosecha son las actividades que requieren de una mayor cantidad de trabajadores. Cabe recalcar que todos los trabajadores de la florícola se encuentran afiliados al IESS y cuenta a su vez con almuerzo, dos refrigerios diarios y la posibilidad de asistir a la enfermería de la florícola en caso de que lo requieran.

En la tabla a continuación se puede apreciar la distribución de los trabajadores de la florícola “Flowerfest” por área de producción.

Áreas de producción	Número de trabajadores
Cultivo	56
Riego	9
Fumigación	9
Transporte Flor	2
Poscosecha	20
Empaque	4
Compostaje	2
Mantenimiento	3
Bodega	1
Administración	8
Cocina	2
Total	116

Tabla 3.15. Número de trabajadores por área de producción

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

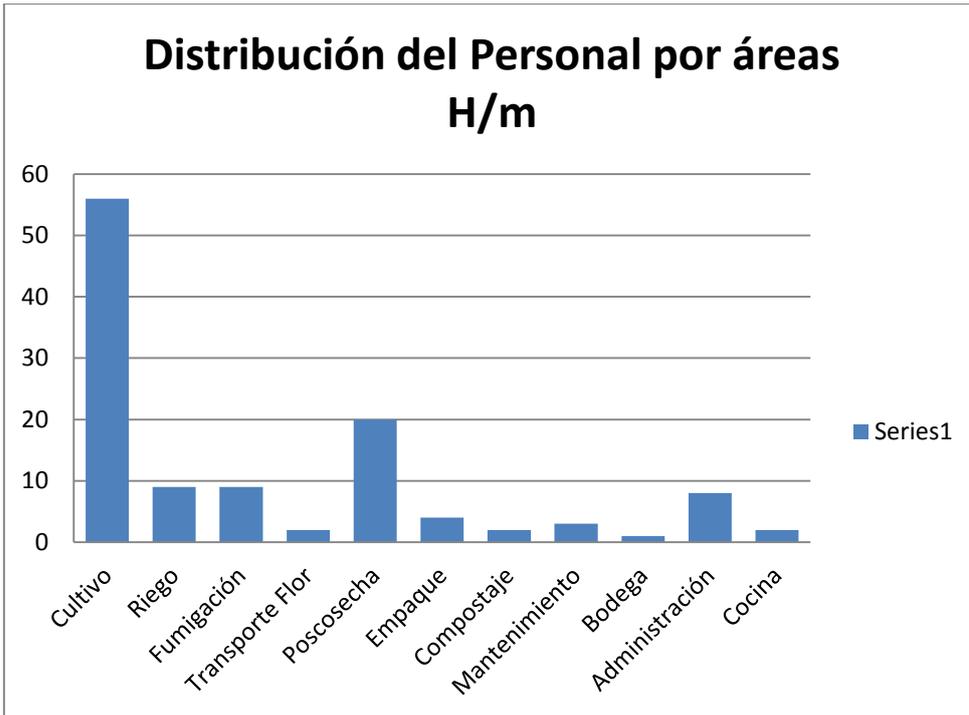


Gráfico 3.13 Distribución del personal por áreas Flowerfest S.A
Fuente: Flowerfest S.A
Elaborado por: El autor

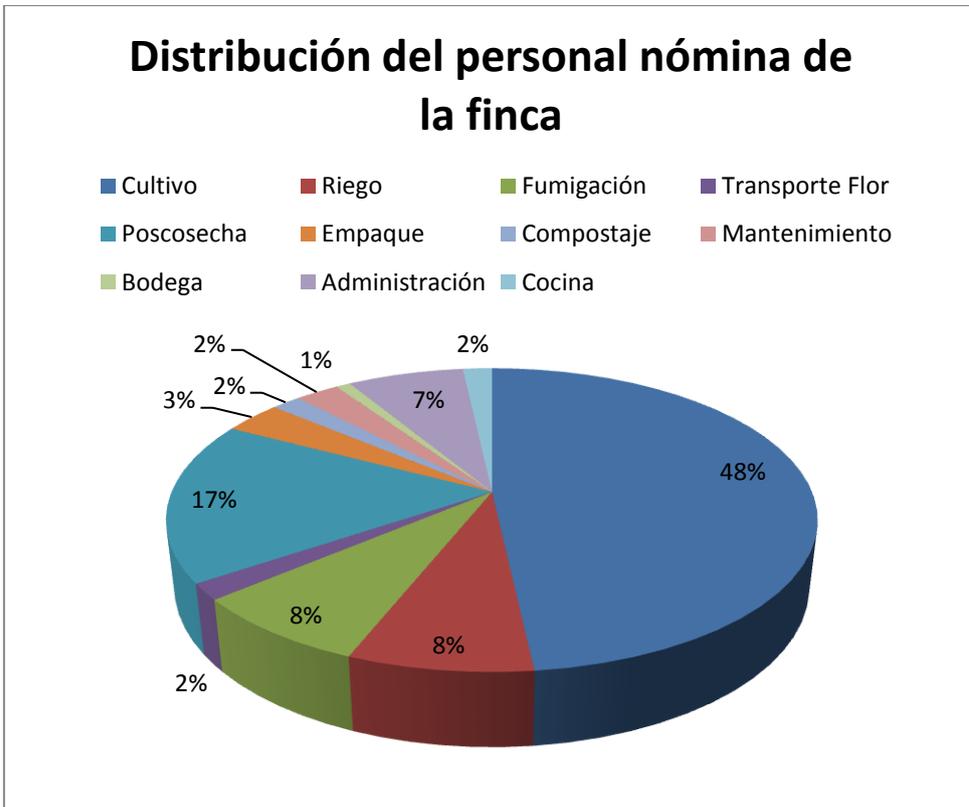


Gráfico 3.14 Distribución del personal nómina de la finca
Fuente: Flowerfest S.A
Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar, un 48% de la florícola trabaja en el área de cultivo de las rosas seguido de un 17% en el área de poscosecha y una cantidad minoritaria de grupos en el restante de actividades de la florícola.

El área administrativa tiene una participación total del 7%. Este hecho demuestra que se toma más en cuenta al área de producción ya que si bien es cierto es parte fundamental para la producción de rosas; el área administrativa debería ir de la mano para de esta manera fomentar las ventas en los mercados internos como externos. Es así, que este factor es una debilidad que la florícola Flowerfest S.A mantiene hasta el momento.

3.3.8 Organigrama estructural Florícola Flowerfest

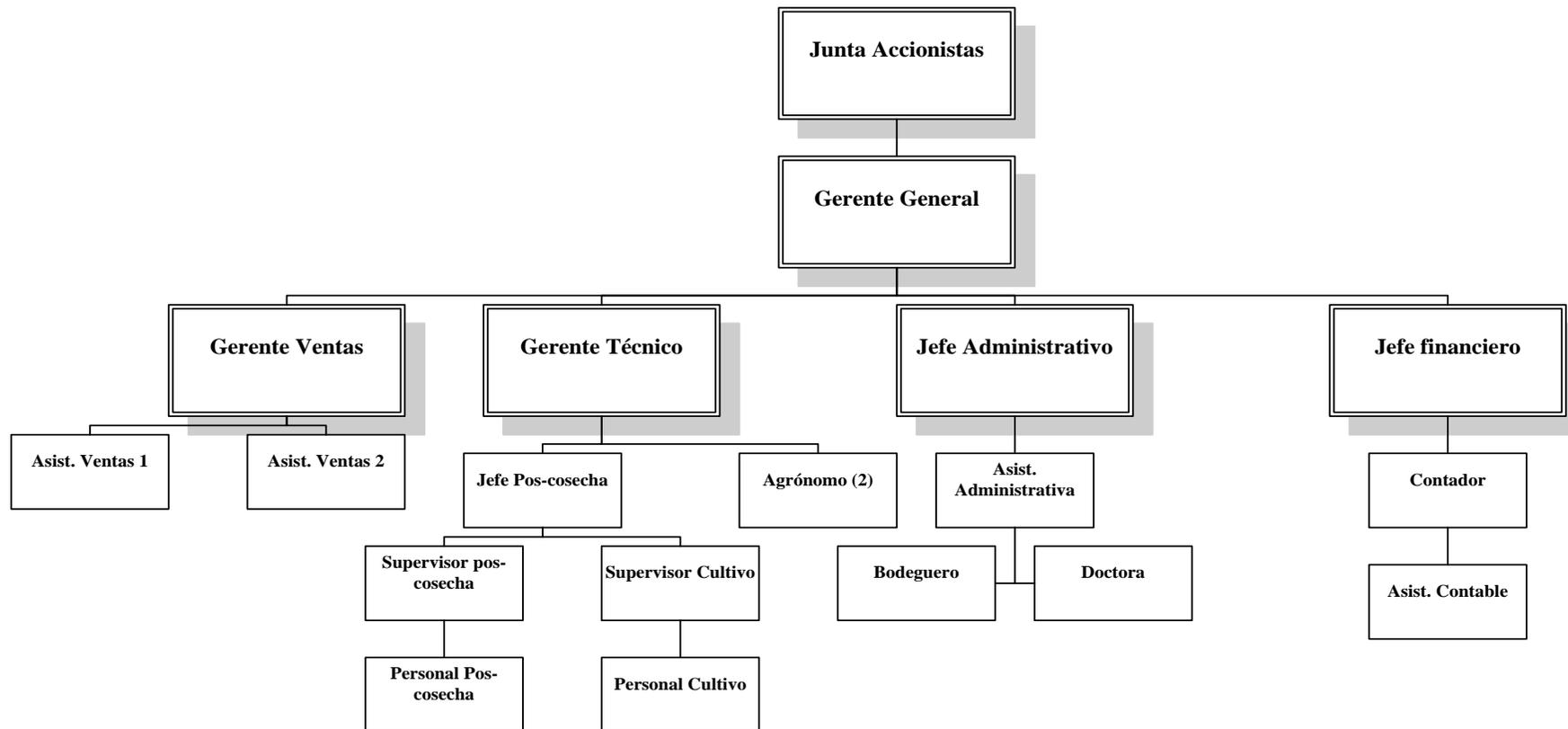


Gráfico 3.15 Organigrama estructural Florícola Flowerfest

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

La Florícola Flowerfest es una empresa anónima conformada por tres accionistas quienes son los encargados de tomar las decisiones más importantes respecto a la administración y finanzas de la empresa.

La junta de accionistas por votación unánime nombra cada año al gerente general de la empresa, quien desde la entrada en funcionamiento de la empresa ha sido el Ingeniero Rafael Santillán Borja.

Por otro lado, el Gerente técnico se encuentra a cargo de toda el área de producción desde la etapa de la siembra de las rosas hasta el proceso de pos-cosecha el cual es el último paso para la venta en sí del producto. Por otro lado se encuentra el área de ventas conformada por dos personas quienes se encargan de la venta diaria del producto. Finalmente, el jefe administrativo y el jefe financiero son los últimos cargos del organigrama.

3.3.9 Procesos de la florícola “Flowerfest”

3.3.9.1 Proceso de Producción (Cultivo-Cosecha)

El primer paso del proceso de producción se lo realiza con la adecuación del terreno mediante la preparación del suelo y el mantenimiento y construcción de los invernaderos. La preparación se la realiza utilizando cascarilla de café junto con abono orgánico y fertilizantes. Posteriormente, se continúa con el arado para que la incorporación en el suelo sea uniforme y apta para el proceso de sembrado.

Como segundo paso, se encuentra el procedimiento de pre-siembra el cual consiste en la siembra de un patrón con una inclinación de 45 grados con el fin de que todos los injertos reciban luz solar y que no se rompa en el momento de colocarlo debajo del alambre. En cada patrón es donde se inserta la yema la cual es la variedad de rosa que se desea obtener.

Una vez que las plantas madres se encuentran maduras, se prosigue a extraer los patrones realizando cortes de 15 cm de largo en promedio. Después de cortarlos, éstos son plantados en camas de tierra previamente preparada con abono a una distancia de veinte cm entre cada una de las estacas. El tiempo en el cual deben permanecer los patrones en este estado es de diez semanas generalmente hasta que la estaca en cuestión pueda ser injertada con las yemas o variedad que se haya escogido. Una vez cumplido

este plazo, se realiza el injerto de la yema de la variedad escogida. Finalmente, se realiza el mantenimiento respectivo del injerto con el fin de que éste madure adecuadamente.

Los nutrientes necesarios para la planta se proveen mediante la adición de fertilizantes a través de un sistema de goteo distribuido a lo largo de las camas en los invernaderos. El control de las diferentes plagas se realiza mediante aplicación de fungicidas, en base a un manejo integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) el cuales es un sistema de manejo de cultivo basado en programas de monitoreo de procesos físicos, mecánicos, químicos y biológicos para el control de plagas en las diferentes etapas del proceso productivo.

Posteriormente se encuentra el procedimiento de cosecha. Se dice que de éste depende en gran medida el hecho de obtener una flor de excelente calidad. Al hacer un corte de la rosa en el punto óptimo no solamente se obtiene buena consistencia sino también se provee una buena estructura a la planta.

Al hacer el corte se toma en cuenta la dirección de las yemas para no perder los tallos por razones como: maltrato del proceso de fumigación, por el cortador, por el coche en que son transportadas al área de poscosecha, entre otros. Además, existen variedades especialmente las de las gamas de los rojos a las cuales se les coloca una especie de capuchón para evitar daños ocasionados por la exposición solar o también en caso de que se quiera ganar tamaño de botón y apertura del mismo.

Una vez cosechada la rosa ésta es transportada en motocarros bajo hidratación en gavetas a la sala de pos-cosecha en donde es sometida a diversos procesos como: atomización con diferentes tipos de fungicidas, clasificación para descartar cualquier flor en mal estado, hidratación y corte de tallos en base a las especificaciones requeridas por los clientes.

3.3.9.2. Proceso de Producción (Pos-cosecha)

En este proceso lo que básicamente se hace es recibir la flor procedente de los invernaderos al área asignada por medio del uso de carros motorizados donde las rosas

son colocadas en tinas de hidratación. Dentro de cada tina se transporta la rosa en mallas cónicas y este proceso dura en promedio 15 minutos.

Una vez que llegan al área de poscosecha se descargan las mallas a unos módulos en los cuales permanecen un tiempo máximo de quince minutos para que se aclimate, evitando el estrés en la flor y cambios bruscos de temperatura. El rango de temperatura óptimo para la flor es de mínimo dos grados centígrados y máximo de seis grados respectivamente. En este proceso se procede también a un lavado previo para eliminar residuos de químicos aplicados. Luego, se procede a hidratar la flor, pues como es un producto perecible, de la hidratación dependerá la duración de la misma.

Inmediatamente, se procede a enviar la flor a un cuarto de pre-enfriamiento a una temperatura aproximada de 4 grados centígrados y una humedad del 80% por un tiempo aproximado de 3 horas. Seguidamente, se procede al proceso de selección de la misma tomando en cuenta factores como grosor, tamaño, color, follaje, etc. Éste procedimiento se lleva a cabo en la sala de clasificación, en donde la persona encargada traslada la flor a las mesas de clasificación por variedades y por las razones anteriormente mencionadas. Para poder llevar a cabo este proceso se hace uso de una tabla estandarizada.

El punto de corte de la flor depende de la variedad, es decir que cada variedad tiene un punto de corte establecido que va de 0 a 5. Todo lo que se pela de cada rosa como el follaje es destinado al compostaje.

Luego, se procede a realizar el atado de flores con un número de 25 rosas promedio, sin embargo, el número depende en gran parte de los requerimientos de cada cliente y mercado de destino. Al armar los bonches se utiliza un espejo para ver que los botones tengan consistencia en la apertura como en el tamaño de botón y luego se cierra el bonche y se lo grapa.

Una vez finalizado el anterior proceso, se lleva a cabo el procedimiento de identificación y trazabilidad. En este se coloca un sticker que indica: la mesa donde se emboncha y el día en que la rosa fue cortada de la planta. Cada embonchadora mide el largo de cada ramo para el posterior corte del largo de los tallos del mismo, se coloca el

nombre de la variedad y se hace un control de calidad en donde se verifica que los ramos estén bien hechos y libres de cualquier tipo de enfermedad.

Una vez realizados los bonches, se hace una última revisión por el jefe de poscosecha para comprobar que todo el ramo esté en perfectas condiciones; con el exacto punto de corte, tamaño de botón, calibre, grado del tallo, etc.

El cuarto de empaque se encuentra en un rango de temperatura de uno a tres grados centígrados. En este lugar se clasifica la rosa por días, medidas y según el pedido de los clientes. El tiempo de permanencia aquí es de 4 días en promedio, así, si supera este tiempo se le da a la rosa de baja y se la envía a compostaje debido básicamente a que la rosa puede estar ya muy dañada y vieja para su comercialización por lo que puede presentarse problemas como de cabeceo o enfermedades que no se puedan controlar eficazmente.

3.3.9.3 Proceso de comercialización

El proceso de comercialización empieza con el ofrecimiento de la disponibilidad de flor diariamente al cliente. En caso de existir una aceptación del cliente a una parte o la totalidad de la disponibilidad de las rosas, se realiza la confirmación de la venta ya sea telefónicamente o vía internet. Igualmente, el personal de ventas es el encargado de avisar al área de poscosecha los pedidos y despachos para cada día. A los clientes en general se les da un crédito de 45 días para cumplir con el pago del producto y éste se lo debe realizar mediante una transferencia bancaria a la cuenta de la empresa. Todas las ventas de la empresa se las hace a precios FOB-Quito, por lo que la florícola entrega el producto en las instalaciones de la finca y los clientes se encargan del transporte de la rosa desde la finca hasta el país de destino.

Por otro lado, la florícola “Flowerfest” cuenta con dos tipos de clientes: nacionales y extranjeros. Los clientes extranjeros comprenden el 90% de las ventas y son personas naturales y jurídicas de los países de: Estados Unidos (60%), Holanda (10%), España (10%) y Rusia (10%). El 10% restante de las ventas pertenecen al mercado nacional y específicamente: Quito y Guayaquil.

3.3.10 Producto

Flowerfest actualmente tiene una producción media anual de 5'463.648 tallos de rosas (8741 cajas full) y 5'143.356 tallos de rosas en etapa de formación, cultivadas en 19 invernaderos. De igual manera, cuentan con un promedio de 35 variedades de las cuales el 20% son únicamente comercializadas por la empresa. En la tabla a continuación se aprecia el listado de las gamas de variedades con las que Flowerfest opera en la actualidad:

LISTA DE GAMAS DE VARIEDAD FLORÍCOLA FLOWERFEST 2012			
Rojo:	Bicolor:	Bicolor Blanco-Crema:	Bicolor-Novedad:
Freedom	Belle Vue	Vendela	Capitano
Forever Young	Aerobic	La Perla	Twilight
Hearts	Rosado:	Mondial	Pitahaya
Red Paris	Pequobo	Con rayas:	Prime Time
Sexy Red	Imagination	Orange Splash	
Rouge Basier	Engagement	Fiesta	
Corazon	Orlando	Bicolor Amarillo-Rojo:	
Patriot	Titanic	Encanto	
Sauvignon	Attache	Florida	
Blanco:	Pink Finess	Cabaret	
Polo	Secret Garden	Double Delight	
Virginia	Fado	High and Magic	
Amelia	Amarillo:	Circus	
Anastasia	Tara	Portofino	
Crema:	Hummer	Hot Merengue	
Timeless	Skyline	Bicolor-Blanco-Rojo:	
Sahara	Yellow Finess	Swetness	
Clear Ocean	Deja Vu	Riviera	
Amaretto	Durazno:	Carrousel	
Verde:	Cumbia	Rossini	
Green Tea	Fness	Cotton candy	
Naranja:	Cinnamon	Luxor	
Orange Unique	Fucsia:	Malibu	
Movie Star	Topaz	Esperance	
Chilis	Roseberry	Bicolor-Tomate-Crema:	
Picanto	Ravel	Iguazú	
Cherry Brandy	Hot Princess	High and Orange Magic	
Rockstar	Cherry O	Blush	
Lavanda:	Taboo	Capriccio	
Faith	Bicolor con aroma:	Bicolor Verde-Rojo:	
Ocean Song	Mamy Blue	Zazu	
Soulmate	Fragrant Delicious		

Tabla 3.16 Gamas de variedades Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A
Elaborado por: El autor

En la página web de la empresa (www.flowerfest.net), se puede apreciar las siguientes variedades más detalladas:



Orange Splash

Color: Striated
Head Size: 6.0 - 6.5
Production: 200 - 225
Stem Length: 50 - 70
Vase Life: 12 - 15



Roseberry

Color: Lila cherry
Head Size: 6.0 - 6.5
Production: 200 - 225
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 12 - 15



Picanto

Color: Orange
Head Size: 6 - 7
Production: 200 - 220
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 10 - 12



Sweetness

Color: Bicolor (cream with red edges)
Head Size: 6
Production: 160 - 180
Stem Length: 40 - 80
Vase Life: 15



Iguazu

Color: Red ocher cream
Head Size: 6.5 - 7.0
Production:
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 15 - 18



Tara

Color: Yellow
Head Size: 5 - 6
Production: 220 - 240
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 12 - 14



Fado

Color: Pink
Head Size: 7 - 8
Production: 100 - 150
Stem Length: 90 - 100
Vase Life: 12



Topaz

Color: Pink
Head Size: 6-7
Production: 160 - 200
Stem Length: 50 - 80
Vase Life: 15



Hot Merengue

Color: Yellow with red outer
Head Size: 5.0 - 6.0
Production: 200 - 225
Stem Length: 50 - 60
Vase Life: 15 - 20



Zazu

Color: Bicolor red - green
Head Size: 7 - 8
Production: 100 - 150
Stem Length: 30 - 60
Vase Life: 12 - 14



Wimbledon

Color: Light green
Head Size: 5.0 - 6.0
Production: 200 - 225
Stem Length: 50 - 60
Vase Life: 15 - 20



Touch of Class

Color: Yellow with red
Head Size: 5.0 - 6.0
Production: 200 - 225
Stem Length: 50 - 60
Vase Life: 15 - 20



Red paris

Color: Red
Head Size: 5 - 6
Production: 140 - 180
Stem Length: 50 - 90
Vase Life: 14 - 16



Rockstar

Color: Orange
Head Size: 5.5 - 6.0
Production:
Stem Length: 60 - 70
Vase Life: 12 - 15



Riviera

Color: Bicolor
Head Size: 6 - 6,5
Production: 200 - 225
Stem Length: 50 - 60
Vase Life: 12 - 14



Dreamland

Color: Peach
Head Size: 6.0 - 7.0
Production: 160 - 200
Stem Length: 40 - 80
Vase Life: 14



Hummer

Color: Yellow
Head Size: 6 - 7
Production: 180 - 200
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 10 - 15



Cabaret

Color: Bicolor White - Pink
Head Size: 6 - 7
Production: 280 - 300
Stem Length: 60 - 70
Vase Life: 12 - 14



Mondial

Color: Cream
Head Size: 6 - 7
Production: 160 - 220
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 14 - 15



Guinness

Color: Brown and Cream
Head Size: 7.0 - 8.5
Production: 200 - 225
Stem Length: 60 - 80
Vase Life: 12 - 20



La Perla

Color: Cream
Head Size: 7 - 8
Production: 160 - 220
Stem Length: 70 - 80
Vase Life: 14



Pitahaya

Color: Peach
Head Size: 7.0 - 8.0
Production: 160 - 200
Stem Length: 40 - 80
Vase Life: 14



Secret Garden

Color: Pink
Head Size: 7,5 - 8
Production: 130 - 150
Stem Length: 70 - 90
Vase Life: 11



Ocean Song

Color: Lavender
Head Size: 5
Production: 300 - 400
Stem Length: 50 - 80
Vase Life: 15

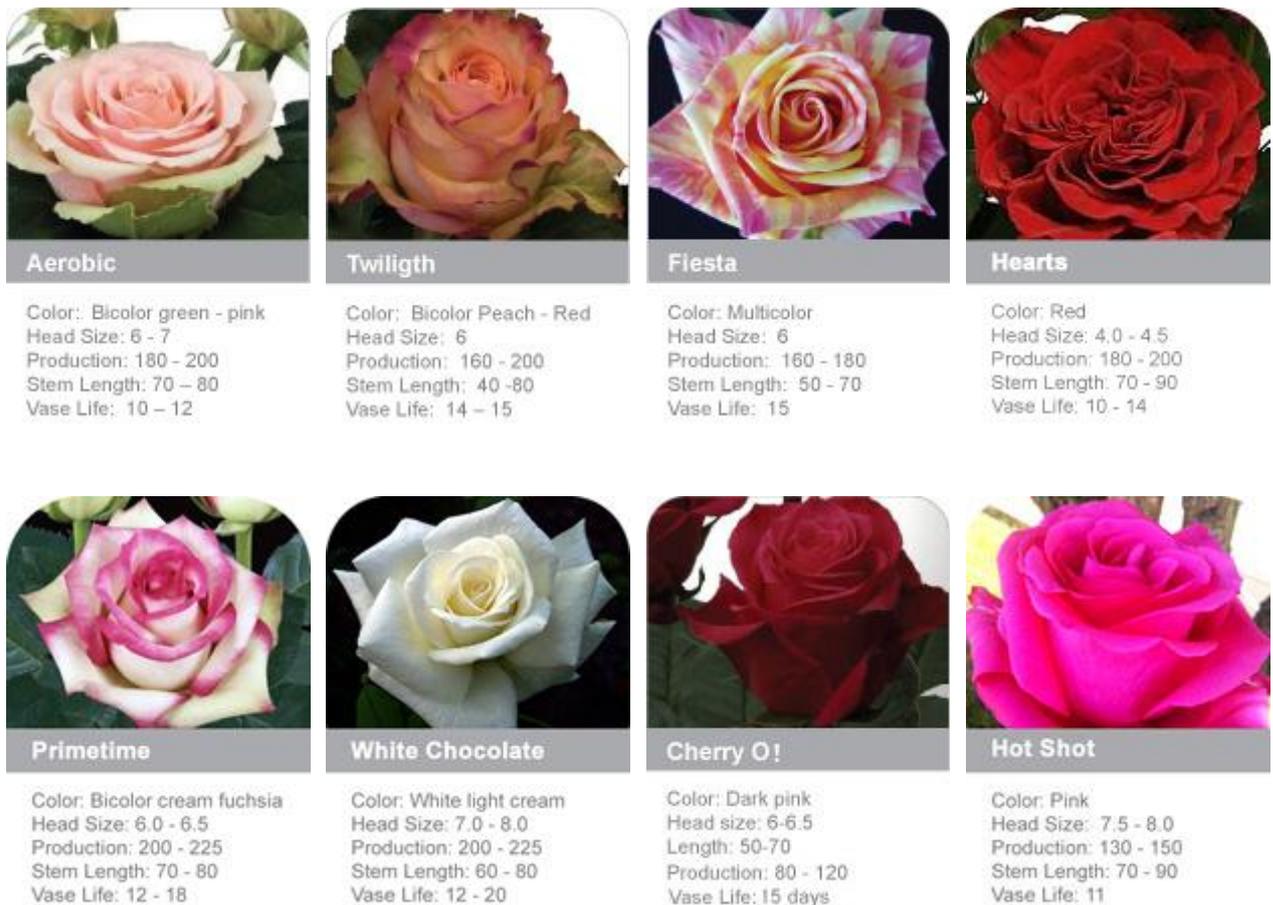


Gráfico 3.16 Gamas de variedades de Rosas Flowerfest S.A
Fuente: Flowerfest S.A

De las gamas de variedades respectivas, son consideradas productos estrellas:

- **Rojas:** Forever Young, Freedom
- **De rayas:** Fiesta
- **Bi color Blanco-Rojo:** Cotton candy
- **Bi color Novedad:** Pitahaya

Las gamas de variedades más demandadas son: mundial, topaz, cabaret, pitahaya, freedom, ocean song, white chocolate, carousel, capriccio, fiesta, florida, iguazu, Guinness, zazu, wimbledon, dream land, proud y tara

La presentación de las cajas de rosas a vender se las realiza generalmente bajo tres estándares; sin embargo también existen veces que se las arma conforme a los

requerimientos de los clientes. Así, los tres tipos de presentaciones de las cajas son: Jumbo, siendo ésta la más grande. Standard o también conocida como tabaco que tiene un tamaño común y un cuarto. En la tabla siguiente podemos notar las medidas en centímetros de las cajas respectivas.

Dimensiones cajas

TIPO DE CAJA	LARGO	ANCHO	ALTO
Full box	120	30	30
Standard/ tabbaco	104.4	28	25
Cuarto	104	25.2	12.1

Tabla 3.17 Dimensiones de cajas de rosas Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

En cuanto a la capacidad de las cajas, en la caja conocida como full box entran en promedio hasta 25 bounches, en el tabbacco 12 bounches y en el cuarto 4 bounches específicamente. Se entiende por bouch a la presentación de 25 rosas.

El producto es comercializado en empaques especiales para prevenir daños por transporte y cambios bruscos de temperatura ya que como se conoce el producto en este caso es sumamente sensible por lo que debe estar en óptimas condiciones para que su calidad sea alta.

El cartón es el material que se usa en el empaque siendo éste no reciclable razón por la cual el principal proveedor de Flowerfest se encuentra trabajando para lograr que esta materia sea biodegradable y así sea más eficiente.

El peso de las cajas es variable ya que depende del tipo de presentación del producto y del número de rosas dentro de cada caja. En promedio, el peso es:

Peso aproximado por caja

TIPO DE CAJA	PESO kg
FULL BOX	25
TABACCO	12
UN CUARTO	8

Tabla 3.18 Peso aproximado por caja Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

Las rosas en general se pueden guardar en cajas hasta por cuatro días a una temperatura de 3 a 4 grados centígrados con el fin de que la cadena de frío no se rompa y así poder ofrecer un producto de mejor calidad a los clientes.

3.3.11 Precio

En el aspecto precios, estos son sumamente variables ya que depende del tipo de rosa, época y condiciones de oferta.

En general, Flowerfest maneja un precio promedio de venta de 0,35 ctvs por tallo en temporada normal en el mercado exterior y un dólar por bounch en el mercado interno ya que se vende rosas de menor calidad que las de exportación debido a que son rosas que no cumplen con los requisitos de los mercados europeos y estadounidenses.

3.3.12 Plaza

En cuanto a la distribución de las rosas, la florícola Flowerfest distribuye su producto alrededor del mundo mediante intermediarios en muchos casos denominados “mayoristas” quienes se encargan de hacer llegar el producto al consumidor final.

Éste es un gran inconveniente para la empresa debido a que los mayoristas son quienes obtienen la mayor ganancia y quienes a su vez ganan más mercado al ser en muchos casos ellos los encargados no sólo de la distribución final del producto sino también de la publicidad.

3.3.13 Promoción

Desde la creación de la empresa, “Flowerfest” no cuenta con un área de marketing por lo que no maneja ningún tipo de promoción o publicidad de sus productos. Únicamente, es parte de la Asociación de Floricultores del Ecuador llamada “EXPOFLORES” lo cual le permite ser parte del grupo oficial de florícolas del país.

La manera en que es manejado el tema de la promoción del producto en la florícola es igualmente una desventaja en la empresa ya que existe una insuficiencia de material promocional junto con un plan de publicidad bien estructurado que ayude a la empresa a posicionarse de una mejor manera en el mercado exterior. De esta manera, la imagen que los clientes del exterior tienen de la empresa podría considerarse adecuada; sin embargo, ésta percepción podría ser sumamente mejorada mediante estrategias de marketing correctas.

3.3.14 Clientes

En la actualidad, la empresa se maneja con una base de datos de alrededor de 42 clientes incluidos nacionales como extranjeros. Los mercados a los cuales exporta sus rosas son: Estados Unidos, Rusia, España y Holanda.

El 95% de las negociaciones se las realiza vía internet mediante herramientas como chat y mail. El 5% restante se lo realiza vía telefónica o personalmente.

En la siguiente tabla se encuentra el listado de los principales clientes actuales de Flowerfest

PAÍS	NOMBRE DE CLIENTE
Estados Unidos	Budsfloral
Estados Unidos	Virgin Farms
Estados Unidos	Choice Farms
Estados Unidos	International Flower Exchange
Estados Unidos	Natural
Estados Unidos	Andesfloral
Estados Unidos	Mayesh
Estados Unidos	Sun flowers
Holanda	Bloomways
Holanda	Punto Cero
Holanda	Fresh Latitud
Holanda	Fantansia Blummen
Holanda	Casa Blanca

Holanda	Oz
Holanda	Four seasons
Holanda	Barile
Holanda	Veret
Rusia	Rusland
Rusia	Baku
Rusia	Meyozhet
Rusia	Zvesda
Rusia	Akif Dadashof
Rusia	Rusoliv
Rusia	Moscu trading
Rusia	Gante
Rusia	Monicana
Rusia	Zig zag
Rusia	Lipont
Rusia	Dolche vita
Rusia	7 flowers
España	Riva
España	Benedetti
España	Yodaflor
España	Elen Flowers
España	Elegant
España	Nito Flowers
España	Floral Acres
Ecuador	Fresflor
Ecuador	Blanca Lopez
Ecuador	Verónica Farinango
Ecuador	Alexandra Lincango
Ecuador	Andrés Cumbal

Tabla 3.19 Clientes actuales Flowerfest S.A

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.15 Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. Debido a que ellos son quienes suministran distintos tipos de productos a una empresa, tienen un gran poder sobre el posicionamiento de la misma en el mercado.

La florícola Flowerfest cuenta con un promedio de 11 proveedores quienes se encargan de ofrecer a la empresa entre otros: cartón, fertilizantes, fungicidas, plástico

invernaderos, injertos de las rosas, entre otros. En la tabla a continuación se encuentra un listado de los mismos:

NOMBRE DE PROVEEDOR	MATERIAL
FLOWERRAPS	Laminas de cartón impresas y separadores de cartón
AMC	Ligas, guantes, material de empaque
CAMPOEQUIP	Materiales de fumigación
AGROSISTEMS	Materiales de riego
ALEXIS MEJIA	Productos químicos, fungicidas, insecticidas, etc
VANEGUI	Fertilizantes
FLORALCOM	Productos químicos
BIORESERCH	Productos químicos
AGROPRODUCTOS	Productos químicos
QUIMIROSBURG	Productos químicos
ECUAQUIMICA	Productos químicos
PUNTO QUIMICA	Productos químicos
SOLMAS	Separadores de cartón prensado
REPCOMPLAST	Plástico de invernadero
PLASTILENE	Plástico de invernadero
CRANSA	Cajas de cartón corrugado
KIMBERLY CLARK	Guantes y material de limpieza
FERROSTAL	Materiales de ferretería
AVIFLEX	Etiquetas
FLORALPACK	Capuchones
SUMIFLOR	Uniformes
DISTRIBUIDORA LA ESPERANZA	Abonos orgánicos
KIWI	Material de ferretería
AQUA	Material de riego

Tabla 3.20 Proveedores Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.16 Distribución Instalaciones Florícola Flowerfest

El área total de la finca es de 17 ha, de las cuales 11.45 ha son ocupadas por invernaderos. El terreno de la florícola se encuentra distribuido en:

Reservorio: Es el área que permite la captación del agua procedente del canal de riego y lluvias, empleada para el proceso productivo.

Área de fertirriego: Es parte del área de producción, en este espacio se utiliza el sistema de dosificación de la solución fertilizante al cultivo de rosas.

Área de poscosecha-empaque: Área de manipulación de la flor cosechada. Dentro de las actividades que se realizan en esta área se encuentran: clasificación de las rosas según los estándares previamente establecidos, hidratación, empaque, embalaje, almacenamiento y envío posterior de las rosas.

Área de compostaje-lombricultura: Área de descomposición de los residuos orgánicos procedentes de cultivo y poscosecha. Se obtiene como producto final compost el cual se incorpora al cultivo.

Área de generador eléctrico-combustible: Este lugar es el destinado para un generador eléctrico en casos de corte de energía en la red eléctrica de la florícola.

Cisterna: Ayuda a la captación de agua potable procedente del suministro municipal. Ésta es empleada para uso doméstico.

Bodega almacenamiento: Se almacenan pesticidas y fertilizantes así como envases vacíos de productos químicos.

Bodega general: Bodega para almacenaje de insumos adicionales.

Bodega varios: Bodega para almacenamiento de ferretería.

Fosa temporal de almacenaje: Fosa cementada donde se encuentran temporalmente almacenados los trajes/equipos de fumigación y envases vacíos de productos químicos.

Área temporal reciclaje plástico invernadero: Área de ubicación temporal de plástico de invernadero utilizado previamente.

Área de mantenimiento mecánico: Área de trabajos mecánicos: corte, soldadura, adecuaciones en la florícola.

Guardianía: Cubículo para uso de la guardianía, ubicado a la entrada de la florícola.

Área de oficinas: Lugar destinado para oficinas administrativas, recursos humanos, ubicada junto al reservorio.

Oficina bodega: Oficina para el responsable de bodega.

Bodega de servicios: En esta área se encuentra la cocina, comedor y dispensario médico.

Área de fumigación: Esta área está compuesta por: duchas fumigación las cuales son empleadas para la remoción de productos químicos de los fumigadores luego de la jornada de trabajo. Lavandería, compuesta por lavanderías de cemento para el lavado de cualquier residuo posterior al empleo de las duchas. Área de lavado equipo fumigación, en esta área se procede al lavado de trajes y equipos utilizados en el proceso de fumigación.

Área de servicios generales: Compuesta por: vestidores personales y baterías sanitarias.

Área de Sistemas de tratamiento: Comprende área de Sistema de Tratamiento aguas contaminadas con producto químico. En este lugar se hace uso de un sistema de tratamiento para las aguas residuales procedentes de la bodega de productos químicos, área de fumigación, y poscosecha. Igualmente, se encuentra el área para tratamiento de aguas domésticas. Esto se lo hace a través de un sistema de pozo séptico y filtración (subterráneo) para las descargas procedentes del área de comedor y baterías sanitarias.

Canchas: Canchas cementadas para uso del personal de la finca

Parqueaderos/caminos internos: Área de parqueaderos (ubicada junto al reservorio), caminos internos a lo largo de la finca.

Áreas verdes: Considerada como el total del área de la finca menos el área de invernaderos, construcciones civiles y caminos internos.

A continuación se presenta una tabla con la descripción de cada área junto con la superficie que ésta ocupa en metros cuadrados.

Construcciones Civiles	Área	Superficie (m)
Reservorios	Reservorio	2630.82
Producción	Fertirriego	77.43
	Poscosecha-empaque	790.64
	Compostaje-lombricultura	3000
	Generador eléctrico-combustible	8
Cisterna	Cisterna agua portable	13.7
Bodegas	Bodega almacenamiento	18.43
	Bodega general	34.22
	Bodega materiales poscosecha	47.57
	Bodega varios	10.55
	Fosa temporal almacenaje	38.22
	Área temporal reciclaje plástico invernadero	144
Mantenimiento Mecánico	Mantenimiento Mecánico	25
Guardianía	Garita	3.5
Oficinas	Bloque de oficinas	196.24
	Oficina Bodega	33.12
Servicios	Bodega de servicios	207.24
Fumigación	Duchas Fumigación	16.38
	Lavandería	11.99
	Área de lavado equipo fumigación	7.61
Servicios Generales	Vestidores personal	69.56
	Baterías Sanitarias	5.6
Sistemas de tratamiento	Tratamiento aguas contaminadas con productos químicos	5.62
	Tratamiento aguas domésticas	140
Canchas, parqueaderos, caminos internos	Canchas	260.75
	Parqueaderos/caminos internos	11734.62
Subtotal		19530.81
Áreas verdes	Áreas verdes	35966.18

Tabla 3.21 Superficie de áreas de la florícola Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.17 Insumos requeridos Florícola “Flowerfest”

3.3.17.1 Fungicidas

En el caso de las florícolas, sin importar que flor produzcan, el control de plagas y enfermedades de las mismas es un requisito indispensable si se desea contar con un producto de óptima calidad.

En los gráficos siguientes se clasifica su uso en base a las principales plagas y enfermedades que afectan a su cultivo.

FUNGICIDAS	CONSUMO MEDIO ANUAL (Kg/año)
ACARICIDA	373
BOTRITYS	536
DESINFECCIÓN	45
INSECTICIDA	82
OIDIO	712
VELLOSO	1824

Tabla 3.22 Consumo medio anual de fungicidas florícola Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

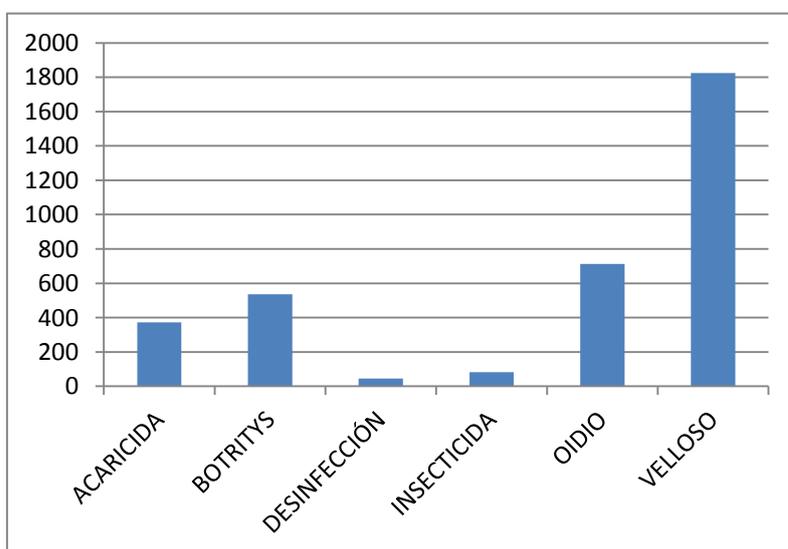


Gráfico 3.17 Consumo Fungicidas Flowerfest S.A

Fuente: Flowerfest

Elaborado por: El autor

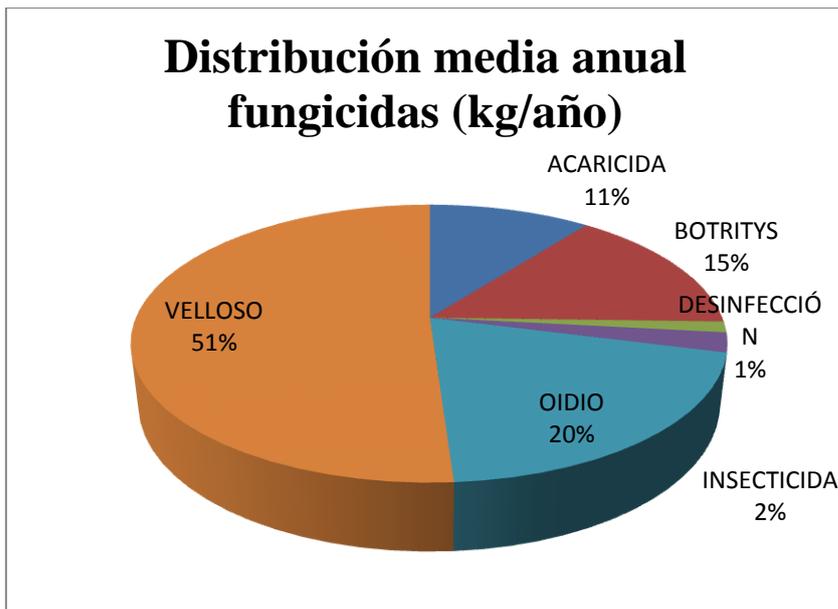


Gráfico 3.18 Distribución media anual fungicidas (kg/año)

Fuente: Flowerfest

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el gráfico, la enfermedad del “velloso” es la más común en las rosas de la florícola. Ésta se encuentra seguida de “Oidio” el cual representa un 20% respectivamente.

El velloso, es una plaga que se desarrolla principalmente en lugares con elevada humedad y temperatura. Su característica más importante es la ⁸²“aparición de manchas irregulares de color marrón o púrpura sobre el haz de las hojas pecíolos y tallos, en las zonas de crecimiento activo. En el envés de las hojas pueden verse los cuerpos fructíferos del hongo, apareciendo pequeñas áreas grisáceas”.

El “oidio” es una especie de polvo blanco o gris que aparece en las hojas, tallos o pétalos de las rosas. Ésta plaga provoca que las hojas amarilleen, se sequen y caigan.

⁸² <http://www.abcagro.com/flores/flores/rosas3.asp>

3.3.17.2 Fertilizantes

En la tabla se lista en consumo medio anual de fertilizantes empleados para el cultivo.

CONSUMO MEDIO ANUAL DE FERTILIZANTES	
Nombre comercial	Cantidad anual (kg)
Nitrato de armonio	5000
Ácido Fosfórico	1500
Nitrato potasio	5000
Ácido nítrico	2800
Ekorlin MG	990
Ekorlín mn	380
Sulfato de zinc	40
Quelato de hierro	220
Bórax	200
Molibdato de armonio	7
Nitrato Calcio	2600
TOTAL	18737

Tabla 3.23 Consumo medio anual de fertilizantes florícola Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.17.3 Insumos adicionales

Se lista el consumo medio anual (2012) para los principales insumos empleados adicionales a los productos químicos. Se observa que el área de mayor consumo es la pos-cosecha.

Grupo consumo	Item	Descripción Producto	Total (kg)/año
Cultivo	Madera	alfajias 4x4x2	1938
	Madera	Tiras	2160
	Madera	Pambil	4420
	EPP	botas de caucho	220.3
	EPP	guantes de cuero	51.7
	EPP	guantes multiuso	3.8
	Polietileno	Plástico invernadero	1796.9
	Material Plástico	Mallas Spider	67
Fertilización	EPP	guantes multiuso	4.9
	EPP	botas de caucho	25.9
	EPP	guantes novatril	17.8
	EPP	guantes multiuso	115.7
	EPP	botas de caucho	77.8
	Material de empaque	Carton	207.117.00
Poscosecha	Material de empaque	Capuchones	4700
	Material de empaque	Papel periódico	3.6
Fumigación	EPP	filtros de carbón	23.9
	EPP	prefiltros (filtros de algodón)	0.8
	EPP	Traje de fumigación	65
	EPP	Interior fumigación	8.5
	Mangueras	Mangueras Fumigación	600
Administración	Material de oficina	Papel (Resma 500h)	44.9
TOTAL			223463.65

Tabla 3.24 Consumo insumos adicionales florícola Flowerfest S.A 2012

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.18 Requerimiento de maquinaria y equipo

La maquinaria utilizada en cada actividad del funcionamiento de la florícola es:

Proceso Cultivo

Motocarro: Se utiliza para el transporte de la flor cosechada hacia la sala de poscosecha.

Área de riego

Sistema de riego: Sirve para la preparación y distribución de la solución fertilizante en cada invernadero.

Proceso de Fumigación

Bombas de fumigación: Se utilizan estas bombas al interior de cada invernadero con el fin de fumigar las rosas buscando la eliminación de cualquier plaga que perjudique su desarrollo posterior.

Área de poscosecha

Bomba fumigadora (Atomizadora): Sirve para la atomización de las rosas ya cosechadas.

Compresores cuartos fríos: Se los utiliza para la generación de Frio logrando temperaturas menores que cuatro grados centígrados para que así las rosas se mantengan en estado óptima y no se rompa la cadena de frío para su exportación o venta interna posterior. Estos compresores son utilizados en los Cuartos Fríos, Área pre-frío y Almacenaje.

En la tabla siguiente se encuentra el número de unidades requeridas de cada equipo utilizado en el proceso productivo de las rosas, al igual que su tiempo de funcionamiento ya sea hora al día o al mes y la cantidad de combustible en el caso del motocarro que utiliza por hora y año.

Proceso Área productiva	Equipo	Número de unidades	Tiempo de Funcionamiento		Cantidad combustible por unidad	
			(h/día)	(h/mes)	(gal/h)	(gal/año)
Cultivo	Motocarro	2	4	80	0.25	240
Riego	Sistema de riego	1	8	160		
Fumigación	Bombas de fumigación	4	4	80		
	Bomba fumigadora (Atomizadora)	1	4	80		
	Compresores Cuartos fríos 1	2	8	160		
Poscosecha	Compresores Cuartos fríos 1	5	8	160		
	Compresores Cuartos fríos 1	2	8	160		
	Compresores Cuartos fríos 1	3	8	160		

Tabla 3.25 Tabla requerimiento maquinaria y equipo florícola Flowerfest S.A

Fuente: Flowerfest S.A

Elaborado por: El autor

3.3.19 Matriz de Fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

Una vez realizado el análisis situacional estratégico del entorno interno tanto como externo en relación a la sucursal “Flowerfest Internacional”, se prosigue a realizar un análisis detallado mediante la matriz FODA.

Uno de los objetivos principales de esta matriz es el de identificar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). A continuación, se identifica la elaboración de la misma:

Fortalezas

- ✓ Óptimo proceso productivo
- ✓ Gama de variedades de rosas amplia
- ✓ Excelente ubicación geográfica, disposición de todos los recursos naturales
- ✓ Las exportaciones de rosas y las flores en general por las preferencias arancelarias ATPDEA están exentas del pago de aranceles, lo cual es un incentivo de aproximadamente un 6% en el precio FOB.
- ✓ Existe el marco legal y la decisión de la Florícola Flowerfest para establecer el funcionamiento de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami de los Estados Unidos
- ✓ Reconocido prestigio de las rosas de Flowerfest por los compradores actuales ubicados en Miami, lo que facilitará la promoción de calidad exportable conocida para desarrollar la imagen de fuerza de ventas.
- ✓ Revisión de calidad en todas las etapas del producto
- ✓ Características del producto cumple con los requisitos del mercado estadounidense

Oportunidades

- ✓ Exportaciones de rosas ecuatorianas a los Estados Unidos con una participación promedio del 6%.
- ✓ Existe demanda potencial creciente para las rosas en el mercado de Miami, según datos estadísticos de la población en EE UU.
- ✓ Economía abierta sin restricciones a la propiedad extranjera de empresas.
- ✓ Presencia de una moneda común entre Ecuador y Estados Unidos.

- ✓ Existencia de la ventaja comparativa que tiene el Ecuador respecto a la producción de rosas, que gracias a la perpendicularidad de los rayos solares del sol en el centro de la tierra, permite la producción de rosas de excelente calidad, las que tienen alto atractivo en el Mercado de EE UU, especialmente de Miami, por ser una ciudad altamente turística.
- ✓ La Comercialización Competitiva de Flowerfest Internacional, es una oportunidad para que los empresarios y gerentes internacionalicen a bajo costo a la Florícola Flowerfest y de esa manera contar con una estrategia empresarial para expandirse y posicionarse en los mercados globales.
- ✓ Preferencia por parte de los consumidores estadounidenses por rosas ecuatorianas.

Debilidades

- ✓ Experiencia limitada en la cobertura de ventas directas y en la captación de compradores para rosas en el mercado de Miami, dado la cultura e idioma diferente al de Ecuador.
- ✓ Limitaciones en el dominio de inglés como idioma para efectuar la comunicación promocional del equipo de ejecutivos de la sucursal
- ✓ Necesidad del 100% de contar con intermediarios para poder cubrir el mercado extranjero
- ✓ Diseño de la página web de Flowerfest S.A. mal ejecutado
- ✓ No existencia de un departamento de marketing en la estructura interna de la empresa el cual ayude a la empresa a no sólo centrar sus esfuerzos en la parte productiva sino también en la administrativa al lograr crear y mantener estrategias promocionales que le permitan expandirse internacionalmente y captar más clientes.
- ✓ Limitaciones de conocimientos multidisciplinarios en el campo de los negocios mediante fuerza directa, para que cada integrante del equipo ejecutivo asuma con eficacia, eficiencia y responsabilidad la ejecución de varias tareas en su desempeño.
- ✓ Falta de una imagen objetiva para lograr posicionarse en la mente del consumidor.

Amenazas

- ✓ Pobreza de Estados Unidos en incremento
- ✓ Posible no renovación de las preferencias arancelarias derivadas del ATPDEA, mismas que vencen en junio del 2012, lo cual genere un incremento en el costo FOB del producto.
- ✓ Presencia del producto colombiano en el mercado de Estados Unidos, el cual significa nuestra mayor competencia
- ✓ Incumplimiento de pago por parte de los importadores de rosas.
- ✓ Existencia de relaciones políticas entre Estados Unidos y Ecuador desfavorables.
- ✓ Falta de acuerdos comerciales que incentiven el comercio entre los dos países.

Una vez identificadas claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la sucursal Flowerfest Internacional, se prosigue a elaborar las estrategias FO, DO, FA y DA presentadas en la tabla a continuación:

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>- Ofrecer una amplia gama de rosas de calidad exportable a un segmento de la población estadounidense que mantiene una preferencia notoria por rosas ecuatorianas</p>	<p>- Disminuir la necesidad de contar con intermediarios para cubrir el mercado extranjero mediante la implementación de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami de los Estados Unidos.</p> <p>- Dar paso a la creación de la empresa Flowerfest Internacional iniciando con una capacitación óptima del personal que laborará en Miami con el fin de disminuir su inexperiencia en ventas directas</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>- Ser capaces de competir en el mercado de los Estados Unidos al mantener un proceso productivo satisfactorio lo cual ayude a la generación de rosas de alta calidad Incrementar a la larga la producción de más gamas de variedades de rosas con el fin de contar con rosas únicas en el mercado y así ser más competitivos</p>	<p>- Manejar correctamente los recursos financieros de la empresa Flowerfest S.A para así lograr en un futuro cercano crear un departamento de marketing que se encargue de todo lo concerniente a la promoción del producto</p>

Tabla 3.26 Matriz FODA
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El autor

CAPÍTULO IX

4. DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es aquel que ayuda a analizar detalladamente el producto y/o servicio que se ofrece a un mercado en particular. Por ello, es necesario identificar en este análisis, entre otros, la demanda de mercado, oferta, competencia, mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción), así como el tipo de consumidor, sus gustos y preferencias con el objetivo de poder determinar sus necesidades en cuanto al producto o servicio ofrecido⁸³. Esta parte del plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola “Flowerfest” en el mercado de Miami, servirá como base para los siguientes componentes del plan ya que ayuda a determinar primordialmente el mercado potencial del proyecto, así como el producto y estrategias que se deberán implementar con el fin de que la creación de la sucursal sea factible y ventajosa.

Objetivos

- Determinar el mercado potencial en el mercado de Miami, Florida para la sucursal “Flowerfest Internacional”.
- Analizar la competencia interna como externa.
- Identificar los gustos y preferencias de los consumidores de rosas estadounidenses.
- Identificar las estrategias de marketing a implementar

4.1.1 Justificación del Estudio

La Investigación en el tema: Plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de Miami (EE.UU) se justifica por:

⁸³Econ. Rodrigo Sáenz Flores. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. Quito. 2000. Pág. 9

✓ **Actualidad y Relevancia.**

La investigación trata de la problemática de dependencia que afecta a la Florícola Flowerfest y al conjunto de Pymes florícolas de los Cantones Pedro Moncayo y Cayambe que producen rosas, pero que por la no utilización de un Plan de Negocios bien estructurado no hacen un buen uso del marketing y sólo se concentran en producir un producto de óptima calidad pero no desarrollan el área de ventas por lo que venden el producto a mayoristas y no de una manera directa generando dependencia de los mismos y una utilidad menor. Esto es, reconociendo que este tipo de canal son demanda compradora para las Pymes florícolas para el periodo de creación y crecimiento de 1 a 2 años hasta que se estabilicen, pero en adelante para alcanzar consolidarse requieren romper esa dependencia del intermediario, porque frente a una reducción de precios, podría implicar pérdidas económicas que impiden el mayor crecimiento y desarrollo con amenaza de quiebra.

Un plan de negocios genera varios efectos positivos para una empresa entre los cuales se encuentran: ayudar a definir el objetivo primordial de la empresa mediante información relevante y precisa, puede ayudar a tener un panorama claro de qué recursos son los necesarios para la puesta en marcha del negocio, ayuda a la detección de omisiones y/o debilidades dentro del proceso de planificación, entre otros. Igualmente, en la actualidad, ciertos bancos o instituciones crediticias solicitan como requisito el contar con un plan de negocios acerca del negocio que se piensa crear con la finalidad de saber a ciencia cierta si es o no factible y así determinar si se le dará a esa persona el préstamo solicitado.

✓ **Importancia en el planteamiento y formulación de la Investigación.**

Con el planteamiento de la relación causa-efecto, se identifican con claridad los factores causales de los efectos negativos observados, como es la baja competitividad en Comercio Internacional de Flowerfest y las demás Pymes Florícolas, que producen flores de alta calidad, pero que no pueden vender directamente a los mercados internacionales. Así, el encontrar diferentes alternativas que hagan frente a este problema es sumamente básico ya que si resulta ser viable la propuesta planteada, la empresa Florícola Flowerfest podría analizar concretamente la posibilidad real de expandirse en los Estados Unidos.

✓ **Pronóstico y aporte en la búsqueda de solución al problema.**

El estudio de un plan de negocios para la creación de una sucursal de la florícola Flowerfest en el mercado de Miami de los Estados Unidos se seguirá profundizando debido al incremento de la oferta de rosas de calidad exportable, porque existe la tendencia en todas las empresas de hacer un mayor esfuerzo por mejorar la calidad de producto mediante la introducción de nuevas variedad de rosas y nuevas tecnologías. Esta tendencia de mejoramiento, es apoyada por la Asociación de Florícolas “EXPOFLORES”, y por la misma Florícola Flowerfest, que en sus planes de producción contempla la introducción de nuevas variedades de rosas para así generar una mayor demanda logrando ser más competitivos en el mercado.

4.1.2 Factibilidad de Implementación de la Propuesta

La presente propuesta del plan de negocios es factible por los siguientes aspectos:

La Florícola Flowerfest en su condición de empresa legalmente establecida, tiene experiencia de más de 3 años en la producción de rosas calidad de exportación, especialmente en las variedades de colores.

Con el funcionamiento de la sucursal denominada Flowerfest Internacional, la empresa Florícola Flowerfest podrá internacionalizarse a bajo costo y con un nivel de riesgo manejable, lo cual es factible para generar nuevas condiciones o exigencias para alcanzar una ventaja competitiva en comercio exterior.

Los empresarios y gerentes actuales, están dispuestos a recibir capacitación y cooperar con sus mejores esfuerzos para realizar las acciones de cambio para establecer a Flowerfest Internacional desde Quito – Ecuador al Mercado de Miami, lo cual es posible mejorar el posicionamiento de las rosas ofertadas, manteniendo la comunicación constante con los clientes.

4.1.3 Productores y Competencia

4.1.3.1 Competencia mundial

En el ámbito internacional, Holanda, Colombia y Kenya, son los principales exportadores de flores en el mundo siendo los competidores más importantes para el Ecuador.

En el caso de Colombia, se conoce según Expoflores, que facturan anualmente sobre los 700 millones de dólares siendo sus principales ventajas un subsidio de 10 centavos por cada dólar de producto exportado y sus fletes más baratos lo cual genera un costo de producción menor al del Ecuador convirtiéndose así en nuestra competencia más importante.

Respecto a Kenya, la situación es distinta ya que prácticamente este país ha incursionado en el sector debido a la inversión extranjera proveniente de Holanda, sin embargo, su situación no es del todo ventajosa ya que aunque también se encuentran en la línea ecuatorial, el país cuenta con un menor altitud y condiciones climáticas y geográficas no favorecedoras que dan como resultado un ciclo de crecimiento de las rosas más rápido que el nuestro y en consecuencia éstas son de tallos cortos teniendo como única opción el mercado de Europa a excepción de Rusia.

En cuanto a Holanda, más conocida como los países bajos, éste es el principal proveedor florícola a nivel mundial. Según Expoflores, este país representa el 56,38% de las exportaciones totales de flores; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 5,76%. Así, en el año 2007, el volumen de las exportaciones de Holanda fue de aproximadamente 4 mil millones de dólares, mientras que Ecuador exportó únicamente USD 403 millones de dólares, como lo podemos apreciar en la tabla a continuación:

PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES PRODUCTO: 0603 FLORES				
RANK	EXPORTADORES	Valor exportado en 2007, miles USD	Cantidad exportada en 2007	Particip. En exportaciones mundiales %
1	HOLANDA	3,944,605	1,044,316	56,38
2	COLOMBIA	1,114,884	231,975	15,93
3	ECUADOR	403,028	78,604	5,76
4	KENYA	313,412	97,869	4,48
5	ITALIA	91,485	8,560	1,31

Tabla 4.1 Principales Países Exportadores de Rosas Año 2007

Fuente: Trade Map/CICO-CORPEI

Elaboración: El autor

4.1.3.2 Competencia directa para el Ecuador

La competencia directa para el país es en este caso Colombia. Según el libro ⁸⁴“los pilares del marketing” de Bernardo López Pinto, se entiende a este tipo de competencia como aquella representada por comercios especializados en la línea del negocio.

Dentro de toda la competencia a la cual se enfrenta el Ecuador, el país de Colombia es la más importante por varias razones entre las más importantes, el hecho de contar con una serie de ayudas como subsidios a los fertilizantes que utilizan en el cultivo de rosas y fletes mucho más bajos en comparación con nuestro país contando de esta manera con un producto más barato que el ecuatoriano lo cual en ciertas ocasiones es un factor decisivo para la decisión de compra por parte de los clientes.

Según “Asocolflores”, conocida como la Asociación Colombiana de exportadores de flores, la producción de flores en el año 2004 y 2005 fue de 7.200 hectáreas, generando alrededor de 95.000 empleos directos y 80.000 indirectos.

La producción se concentra principalmente en los departamentos de Cundinamarca (85%) y Antioquia (12%) exportándose un 48% de rosas seguida por un 16% de claveles.

⁸⁴ López Pinto Bernardo, “Los pilares del Marketing”, pág. 292

4.1.3.3 Competencia interna “Flowerfest Internacional”

La sucursal de la florícola Flowerfest denominada “Flowerfest Internacional” compite en promedio con ⁸⁵75 compañías importadoras formalmente establecidas, según datos de la Asociación de importadores de flores de la Florida (AIFF).

Se identifican tres categorías de comercializadores de flores en Miami compuestos por:

Importadoras de flores Latinoamericanas: Estas empresas son en su mayoría provenientes de Colombia y Ecuador. Comercializan sus productos directamente y a su vez se encargan de comercializar productos provenientes de otras empresas y partes del mundo. A su vez, cuentan con la ventaja significativa de controlar la mayor parte de su oferta por lo que tienen mayor flexibilidad en lo que se refiere a los precios de venta al público.

Importadores independientes (wholesalers): Este grupo no tiene control sobre la producción que comercializan dependiendo así de las disponibilidades de sus proveedores. En general gozan de buena estructura administrativa y mucho conocimiento del mercado. Identificados en el presente estudio como las empresas miembros de AFIF.

Pequeñas y medianas empresas: Se las conoce por ser las más débiles del mercado debido a que son empresas dirigidas por personal con poco conocimiento en el área administrativa o de marketing. En general afrentan una gran competencia especialmente por parte de los mayoristas que se encuentran ya posicionados en el mercado.

4.1.3.4 Producción de rosas ecuatorianas

El Ecuador, debido a sus condiciones climatológicas, genera una producción de rosas de distintas variedades altamente cotizadas especialmente en el mercado exterior. De esta manera, los inversionistas ecuatorianos y extranjeros han considerado a nuestro país un lugar sitio propicio para el desarrollo de la floricultura.

La situación geográfica del país permite contar con un clima y luminosidad óptimos lo cual proporciona una serie de ventajas a las flores como son: tallos gruesos y largos,

⁸⁵ http://www.afifnet.org/south_flordia_stats.html

botones grandes, colores inigualables y una duración máxima comparada con otros mercados productivos.

Según datos de Expoflores, “la superficie cultivada es de 2.281 hectáreas distribuidas en promedio en 739 fincas censadas que dan trabajo a 39339 personas”.

En referencia al área total productiva del país, las rosas representan aproximadamente el 68%, 25% flores de verano, 5% flores tropicales, y 3% propagación. Así:

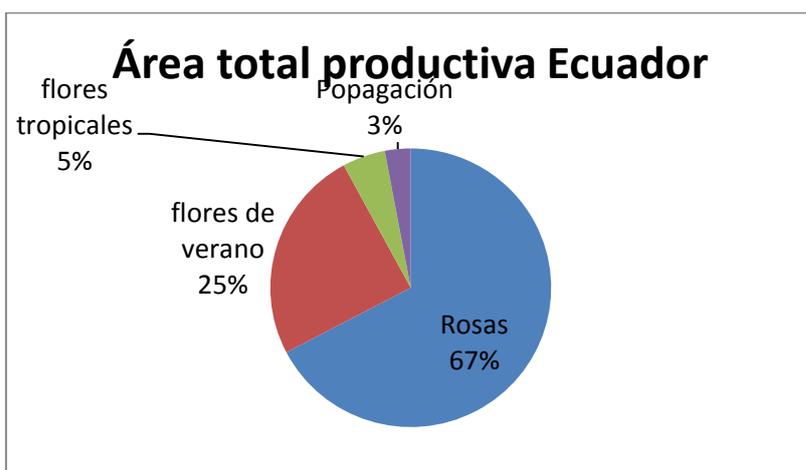


Gráfico 4.1 Área total productiva de flores Ecuador
Fuente: EXPOFLORES
Elaborado por: el autor

Como se puede apreciar, las rosas son las flores de corte que representan una mayor área de producción, demostrando así ser una de las principales flores de corte producidas y exportadas al mercado exterior.

Por otra parte, las provincias que más se dedican a la producción y comercialización de rosas son: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, el Carchi, entre otras. Así, los porcentajes de superficie sembrada de rosas de cada provincia se detallan a continuación.

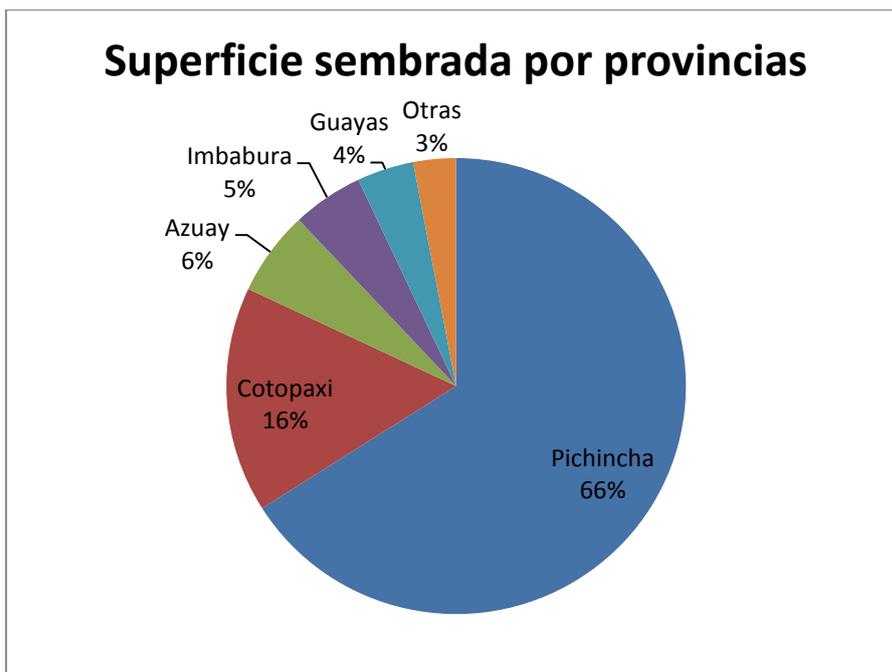


Gráfico 4.2 Superficie de flores del país sembrada por provincias

Fuente: Expoflores

Elaborado por: El autor

Se puede notar que la Provincia de Pichincha representa un 66% de área sembrada de rosas seguida por la provincia de Cotopaxi con un 16% respectivamente demostrando ser las principales provincias del Ecuador que se dedican al cultivo de rosas.

4.1.4 Comportamiento y Tendencias del Consumo de rosas Estados Unidos

El consumo de rosas en este país ha sido y continúa siendo muy relevante en la actualidad debido en su mayoría al aumento de la demanda en ocasiones especiales como el Día de San Valentín.

⁸⁶Por otro lado, “se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad”.

Los principales motivos de compra de productos florícolas para los estadounidenses son: regalo 30.4%, sin ocasión especial o uso personal 25%, cumpleaños y aniversarios 15.4%, condolencias 13.2%, otras ocasiones 10.3%, y estaba en hospitales 5.7%. Así,

⁸⁶ GÓMEZ Ignacio, El consumidor de flores en EEUU, Legicomex: Herramienta especializada para la gestión del comercio exterior, 2003

podemos identificar claramente que el consumo de rosas como regalo y uso personal son los principales motivos que incitan a la gente estadounidense a consumir este producto.

Las investigaciones sobre patrones de compra de la industria de la flor cortada han mostrado que los compradores frecuentes de estos productos, también llamados: “heavy buyer”, tienden a tener una edad mediana y pertenecen a hogares cuyos hijos dejaron la casa para comenzar sus propias familias. Se sabe que a estos consumidores les gusta la innovación en cuanto a colores y texturas, destacándose las flores de colores fuertes, tales como: rojas, naranjas, fucsias, con brillo, azules, multi-color, etc.

Una investigación de mercado realizada por las empresas Ipsos y Afe Consumer Tracking Study, señala que en cuanto a la presentación del producto flores de corte, los estadounidenses prefieren: arreglos (47%), bouquets (31%), flores por tallo (16%) y otros (6%). De igual forma, en cuanto al género, el 61% del gasto total en flores de corte es realizado por el sexo femenino, mientras que el 39% por el sexo masculino.

Las principales fechas especiales en las que se genera un incremento de la demanda de rosas en los Estados Unidos son: San Valentín, Pascuas, Día de la Madre, Navidad, Día de San Patricio, entre otros.

4.1.5 Análisis de la demanda sucursal Flowerfest Internacional

En el caso de la industria florícola podemos hablar de que existe una demanda constante con los clientes fijos que demandan mensualmente este producto y a su vez existe la evidencia de una demanda estacional que se caracteriza por ser aquella en la que el consumidor demanda el producto en épocas especiales del año.

Los clientes que en general demandan rosas ecuatorianas se caracterizan básicamente por ser sofisticados buscando así la más alta calidad del producto, lo que conlleva a que estén dispuestos a pagar precios altos con tal de obtener un producto que satisfaga totalmente sus necesidades y requerimientos.

En la tabla a continuación, podemos apreciar la demanda de rosas del Estado de Florida para los años 2005 al 2016. Los datos fueron otorgados por la Asociación de importadores de flores del Estado de Florida, AFIF y fueron proyectados a partir del año 2011 al 2016 debido a que la duración del proyecto de la presente tesis es de 5 años. El

método que se utiliza es el de mínimos cuadrados el cual puede ser utilizado cuando se hace un ajuste a corto plazo en niveles de producción, si se considera la situación de que la demanda en el mercado es de cierta manera predecible.

Las fórmulas son:

$$Y = a + bx$$

$$Y_z = a + bx$$

Y_z = valor de la tendencia para el período x

a = Valor de Y_z en un punto base

b = Valor de la pendiente

Ecuaciones:

$$\sum Y = an + b\sum x$$

$$\sum XY = a\sum X + b\sum X^2$$

DEMANDA	
Ventas de rosas (Valor expresado en miles de cajas full)	
Año	Ventas totales
2005	651100
2006	670000
2007	680000
2008	729870
2009	743010
2010	800100
2011	813737
2012	842705
2013	871674
2014	900642
2015	929611
2016	958580

Tabla 4.2 Demanda de Rosas Estado de Florida

Fuente: AFIF

Elaborado por: El autor

La demanda para el período analizado tiene un crecimiento constante obteniendo así para el año 2016 un total de 958580 cajas de rosas vendidas en el estado de Florida de los Estados Unidos.

4.1.6 Análisis de la oferta sucursal Flowerfest Internacional

Para poder analizar la oferta del Estado de Florida de los Estados Unidos, se basa en el monto de importaciones de rosas por este Estado. Los datos son igualmente otorgados por la Asociación de Importadores de Flores de Florida y son proyectados de la misma manera a partir del año 2011 por medio del método de mínimos cuadrados.

OFERTA	
Importaciones de rosas, Estado de Florida de los Estados Unidos (Valor expresado en miles de cajas full)	
Año	Importaciones totales
2005	632991
2006	647810
2007	654000
2008	681000
2009	701000
2010	710000
2011	728295
2012	744627
2013	760959
2014	777291
2015	793622
2016	809954

Tabla 4.3 Oferta de Rosas Estado de Florida

Fuente: AFIF

Elaborado por: El autor

4.1.7 Demanda Insatisfecha

En base a que la demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda y oferta de un proyecto, los valores correspondientes son los expresados en la tabla a continuación:

DEMANDA INSATISFECHA
18109
22190
26000
48870
42010
90100
85442
98078
110715
123352
135989
148625

Tabla 4.4 Demanda Insatisfecha de Rosas Estado de Florida

Fuente: AFIF

Elaborado por: El autor

Con el fin de identificar la participación de la sucursal Flowerfest Internacional en la demanda insatisfecha de rosas del Estado de Florida, se toma como referencia el valor obtenido en el año 2012 ya que es el año supuesto del inicio de operaciones de la sucursal. Posteriormente se plantea una participación deseada en el mercado del 2.45% ya que el proyecto ha sido planteado para desempeñarse únicamente en el mercado de Miami de los Estados Unidos. Con este porcentaje se obtiene que Flowerfest Internacional comercializará un total de 2400 cajas anuales de tallos de rosas.

4.1.8 Tipo de Investigación

La investigación se considera de campo porque los datos se toman en el lugar donde se producen los datos sobre el problema identificado; y, descriptiva porque mediante el análisis se describe la deficiencia observada, tanto en los efectos que se perciben, como en los factores causales.

4.1.9 Instrumentos de Investigación

En la presente investigación se aplicó los métodos científicos: inductivo, deductivo y modelación.

a) Método Deductivo. Se utilizó en la aplicación de las leyes científicas generales de la ciencia de la administración, para explicar aspectos particulares de los efectos de la problemática. El método deductivo, se aplica especialmente en lo que se refiere en los aspectos demostrativos de la fundación científica, en la relación de incidencia de una variable independiente hacia la otra variable dependiente relacionada con el tema y el problema de la investigación.

b) Método de Modelación. El método de modelación se utiliza en la explicación comparativa en el proceso de la investigación correspondiente en todo lo relacionado, con los estudios sobre los modelos de diseño de la propuesta y aplicaciones sistemáticas.

4.1.10 Técnica de Recopilación y Tabulación de Datos

La técnica utilizada en el proceso de recopilación de los datos informativos será la entrevista realizada a 62 minoristas de flores de Miami, dedicadas a la organización de eventos y a ventas de flores en general. Con los datos obtenidos en la encuesta, se utilizó la estadística descriptiva que al aplicar el concepto de frecuencias transformó la investigación cualitativa en datos cuantitativos, para permitir el establecimiento de resultados en cifras numéricas, con lo cual se pudo medir la relación de respuesta de manera porcentual.

4.1.11 Diseño Metodológico

El Estudio de mercado como parte del presente plan de negocios para la apertura de una sucursal de la florícola Flowerfest para venta directa en la ciudad de Miami (EE.UU) se desarrollará mediante los componentes: tipo de investigación, universo y muestra, instrumentos de investigación, análisis de la empresa en relación al sector, análisis de la oferta y demanda de rosas, diseño y aplicación de la encuesta con el diagnóstico sobre la existencia o no del problema y el nivel de aceptación de la propuesta de solución.

4.1.12 Universo y Muestra de Investigación

Se utilizó la fórmula para universos menores a 100000 unidades muestrales la cual es la siguiente:

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

En donde:

N = Universo total

n = Muestra a obtener, grupo de personas a seleccionar representativas del universo.

Z = Margen de confiabilidad de la distribución en la encuesta (1.96= 90%)

e = Error estimado (10%)

S = Desviación estándar del 5% = 0.05

P= proporción deseada

Cabe recalcar que el valor de N corresponde al total de minoristas de flores ubicados en Miami. Los datos fueron otorgados por AFIF (Asociación de importadores de flores de Florida). Ver anexo.

Mediante la aplicación de la fórmula se obtienen los datos siguientes:

$$\frac{1.96^2 * 74 * 0.5(1-0.5)}{(74-1) * (0.05)^2 + 1.96^2 * 0.5(1-0.5)}$$
$$= \frac{71.04}{0.185+0.96}$$

=62 empresas minoristas de flores localizadas en Miami

4.1.13 Desarrollo de la Encuesta con respecto a la Problemática

Con el fin de conocer más acerca de los hábitos y formas de compra que tienen los minoristas de flores en la ciudad de Miami, se emplea una encuesta la cual es enviada electrónicamente a los clientes potenciales mediante los mails que cada empresa mantiene.

En el anexo Nro 6, se encuentra detallado el formato de la encuesta en español así como

en inglés por si alguna persona no tiene dominio del idioma español. (Ver anexo).

Las 11 preguntas que se encuentran detalladas tienen el propósito de recolectar información que nos permita conocer a ciencia cierta temas referentes al marketing mix como: gamas de variedades preferidas, lugar de ubicación de la empresa, fechas de mayor demanda, precio dispuesto a pagar, manejo de promociones, entre otros. Esta información permitirá identificar claramente las preferencias del mercado potencial y así la implementación de la sucursal de Flowerfest en Miami será mucho más realista ya que abarca las necesidades de los consumidores estadounidenses.

Las respuestas a las preguntas de la encuesta se presentan a continuación:

1. ¿Le gustaría a usted contar con una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas en la ciudad de Miami?



Gráfico 4.3 Aceptación propuesta

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Un 65% de los encuestados respondieron que sí les gustaría contar con una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas en su ciudad. Esta respuesta revela que sí existe un mercado potencial dispuesto a comprar el producto en el mercado de Miami de los Estados Unidos.

2. ¿En qué lugar de Miami le gustaría que se encuentre ubicada la empresa comercializadora de rosas?

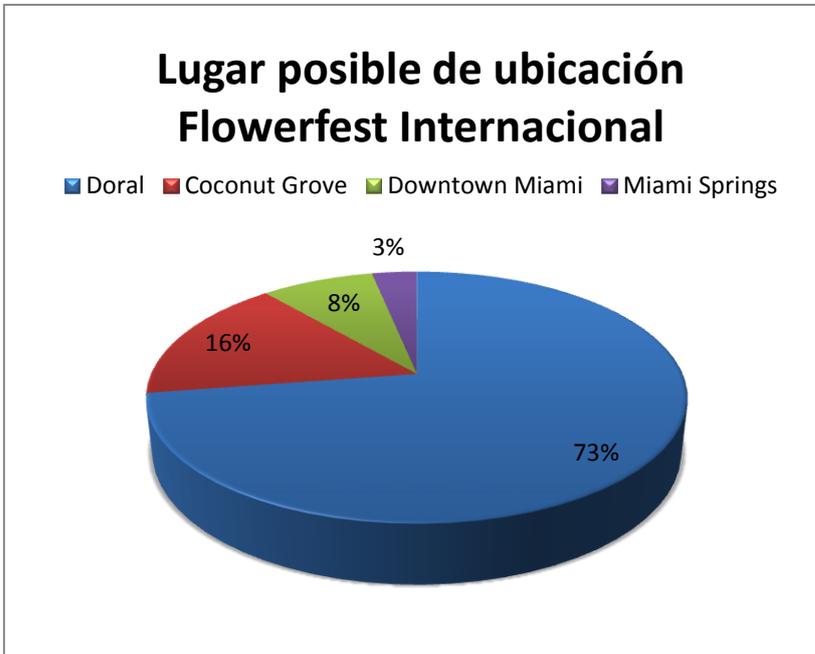


Gráfico 4.4 Lugar posible ubicación Flowerfest Internacional

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Se puede observar que el 73% de los encuestados respondieron que el lugar donde prefieren que se encuentre ubicada la empresa es en Doral, seguido de un 16% que prefiere que la sucursal se encuentre ubicada en Coconut Grove.

Cabe mencionar que en el estudio técnico se analizará qué tan factible es que la ubicación de la sucursal sea en estos dos lugares por lo que se deberá realizar una investigación más profunda posteriormente.

3. Señale las tres características principales que usted considera importantes al momento de comprar rosas



Gráfico 4.5 Características principales del producto
Fuente: Inv directa
Elaborado por: El autor

Se aprecia que la característica más importante que deben tener las rosas según los encuestados es la altura/ancho de tallo (31%), seguida de frescura del producto (28%) y apertura del botón (27%).

Estas tres características se debe tomar en cuenta al momento de comercializar las rosas de Flowerfest mediante la sucursal ya que señalan las preferencias de los consumidores localizados en Miami. Igualmente, esta respuesta obtenida en cuanto a este tema es una ventaja para la sucursal Flowerfest Internacional ya que actualmente la empresa sí cuenta con un producto que cubra las preferencias antes mencionadas.

4. Señale las tres fechas más importantes en las que usted tiene una mayor demanda del producto



Gráfico 4.6 Fechas especiales Compra de Rosas

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Existe un porcentaje similar 33 y 30% respecto a las opciones de San Valentín y Pascuas respectivamente. Como se conoce, San Valentín es sin lugar a duda la fecha de mayor demanda global de rosas. Pascuas o Eastern como es conocido en los Estados Unidos es la fecha en la cual los consumidores demandan rosas en tonos pasteles. El día de Navidad o Hannukah se encuentra ubicado en tercer lugar con un 21% y el Día de la Madre ocupa el último lugar con un 16%.

5. En cuanto a las distintas gamas de variedades, señale tres preferidas por usted



Gráfico 4.7 Gamas de variedades de rosas preferidas

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Las gamas de variedades más preferidas son las pertenecientes a: tonos rojos 68%, tonos pasteles 18% y tinturadas 14%. Igualmente, se sabe que en la actualidad, las preferencias generales de los consumidores de rosas estadounidenses es hacia los tonos de rosas vivos.

Esta respuesta a su vez indica que Flowerfest Internacional contará con una ventaja respecto a este tema ya que Flowerfest sí produce distintas variedades de tono rojo, así como rosas en tonos pasteles y tinturadas.

6. ¿Qué cantidad de tallos de rosas demanda semanalmente?

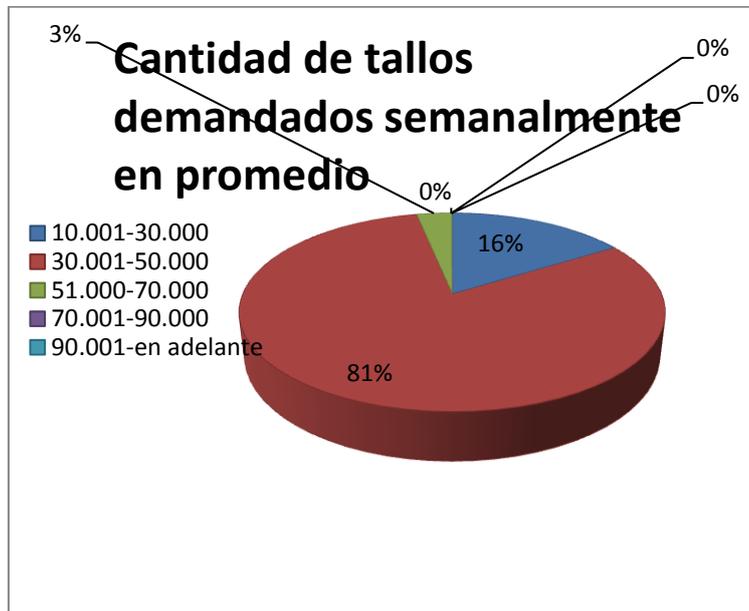


Gráfico 4.8 Cantidad tallos de Rosas Demandados Semanalmente

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar, la cantidad de tallos de rosas más demandados semanalmente es de 30.000 a 50.000 lo cual en cajas full significa en promedio de 48 cajas a 80 cajas semanales tomando en cuenta que en cada caja full entran 25 bounches con 25 tallos de rosas cada uno.

Debido a que la sucursal Floewerfest internacional empezará sus operaciones importando 50 cajas semanales, significa que sí existirá una posible demanda del producto.

Por otro lado, un 16% de los encuestados demandan entre 10000 y 30.000 tallos de rosas y un 3% de los encuestados demanda entre 50000 a 70000 tallos de rosas en promedio.

7. ¿Con qué frecuencia usted importa rosas?

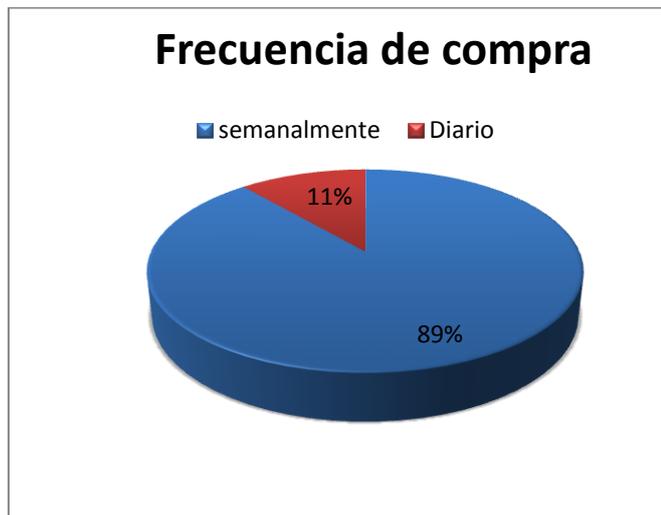


Gráfico 4.9 Frecuencia de compra rosas

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Del total de encuestados, el 89% adquiere rosas semanalmente mientras que un 11% lo hace diariamente colocando órdenes de pedido del producto cada día con el fin de tener siempre producto disponible para la venta.

8. Señale un rango de precio que usted estaría dispuesto a pagar por tallo de rosas ecuatorianas de calidad



Gráfico 4.10 Precio dispuesto a pagar

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el gráfico, el 90% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 51y 60 ctvs por rosas ecuatorianas de calidad. Este rango de precio evidencia el precio actual de las rosas en el mercado minorista en promedio. Por tanto, el posible precio por las rosas que comercializará Flowerfest Internacional se encontrará dentro de este rango.

Un 10% de los encuestados se encontrarían dispuestos a pagar un precio más alto (0.61-0.70ctvs); sin embargo se puede considerar que este precio podría ser el que se cobra en temporadas altas como San Valentín, Pascua, Navidad, entre otros.

9. En cuanto a la distribución, ¿usted prefiere que las rosas sean entregadas en su empresa o recogerlas de un punto específico?



Gráfico 4.11 Preferencia lugar entrega del producto

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

El 84% de los encuestados prefiere recibir las rosas importadas en su empresa, mientras que un 16% gustaría recibir el producto en un punto acordado. De esta respuesta se desprende la necesidad de contar con un camión refrigerado que permita no sólo entregar las cajas de rosas en las empresas de los clientes sino también mantener la cadena de frío de las mismas lo cual ayude a mantener su calidad. Sin embargo, la sucursal mantendrá las dos políticas en cuanto a la entrega del producto, entrega en la empresa del cliente o/y punto específico.

10. Señale tres medios de comunicación masiva que usted más utiliza para promocionar su producto.



Gráfico 4.12 Formas de promocionar el producto

Fuente: Inv directa

Elaborado por: El autor

Las redes sociales y el uso de página web demuestran ser las formas más comunes para promocionar los productos que utilizan los minoristas de flores encuestados. Las revistas ocupan el tercer lugar con un 22% y los flyers son la opción menos utilizada.

De esta manera, queda claro que el internet en la actualidad es una herramienta totalmente necesaria. Por esta razón, a pesar de que no se iniciará con una página web debido al valor de creación de la misma, la empresa Flowerfest Internacional si mantendrá páginas en las redes sociales de facebook y twitter.

11. Se manejan promociones o estrategias de marketing en su empresa.



Gráfico 4.13 Manejo de promociones
Fuente: Inv directa
Elaborado por: El autor

Si la respuesta fue afirmativa, mencione qué tipo de promoción.



Gráfico 4.14 Formas de Promocionar el Producto
Fuente: Inv directa
Elaborado por: El autor

En los gráficos se observa que un 81% de los encuestados sí manejan promociones en su empresa y las formas en que lo realizan son mediante: descuentos (65%) y obsequios por compra (33%).

4.1.14 Conclusiones de la encuesta realizada a listado de empresas minoristas de flores en Miami

En forma general, el 65% de las empresas minoristas de flores encuestadas respondieron que sí les gustaría contar con una empresa comercializadora de rosas en Miami. El sitio preferido en cuanto a la ubicación de la sucursal fue Doral, con un 69%.

Las tres principales características que buscan los clientes potenciales en las rosas son: altura y ancho del tallo (31%), frescura del producto (28%) y apertura del botón (27%).

Las tres fechas más importantes para consumo de rosas por parte de los minoristas son: San Valentín (33%), Eastern/Passover (30%) y por último Navidad/Hannukah (21%).

Por otra parte, en referencia a la preferencia por las distintas gamas de variedades de rosas, los encuestados respondieron que prefieren en su mayoría tonos rojos y tonos pasteles de rosas. La mayoría (81%) demanda en promedio entre 30.000 y 50.000 tallos de rosas por semana. Este factor permite establecer la cantidad posible de rosas que Flowerfest Internacional podría comercializar en el mercado de Miami. Igualmente, un 89% de los encuestados demanda el producto semanalmente. El rango de precios que la mayoría de empresas estaría dispuesta a pagar se encuentra entre 0.51 y 0.60 ctvs lo cual es un indicador del precio futuro posible de nuestro producto.

En cuanto a la distribución de las cajas de tallos de rosas, un 84% de los encuestados preferirían recibir el producto en sus instalaciones razón por la cual se contará con un camión refrigerado para poder cumplir con esta necesidad de los potenciales clientes.

Finalmente, en referencia a la promoción, un 33% cuenta con páginas web de sus empresas y a su vez utilizan las herramientas de twitter y facebook como formas de mantener una relación directa con sus clientes. Un 12% de los encuestados utilizan flyers. En cuanto a las promociones que las empresas manejan, un 81% sí las manejan y lo hacen mediante descuentos en general del producto (65%) y obsequios por compra (35%).

Las respuestas generadas mediante la encuesta empleada a los minoristas de flores de Miami demuestran claramente las tendencias y preferencias que mantiene este mercado

en la actualidad lo cual constituye una fuente de información certera para la puesta en marcha de la sucursal Flowerfest Internacional en Miami-Estados Unidos.

4.1.15 Plan de Marketing

El objetivo más importante del plan de marketing es el de ayudar a determinar las estrategias de marketing más óptimas que se deberían utilizar para promocionar de una adecuada manera el producto o servicio ofrecido, analizar la competencia directa o indirecta

4.1.15.1 Mercado objetivo

Flowerfest Internacional desea orientar su servicio y productos a satisfacer la necesidad de distintas gamas de variedades de rosas a todo hombre y mujer de la ciudad de Miami ubicada en el estado de Florida, de nivel socioeconómico medio-medio alto, de 20-70 años de edad, quien tenga conocimiento de la calidad de rosas producidas por el Ecuador y se encuentre dispuesto a pagar un precio más conveniente por el producto

4.1.15.2 Marketing Mix

Producto

El producto a ofrecer por parte de la sucursal “Flowerfest Internacional” comprende las rosas de distintas gamas de variedades provenientes de la florícola Flowerfest S.A ubicada en Cayambe-Ecuador.

La presentación del producto para la venta en el mercado norteamericano, se empaquetará en bounches de veinte y cinco botones envueltos en plástico, introducidos posteriormente en cajas de cartón corrugado.

En la figura a continuación se presenta una foto de la presentación de las rosas que Flowerfest Internacional comercializará en el mercado de Miami.



Figura 4.1 Presentación rosas Flowerfest
Fuente: Flowerfest S.A

La identificación del producto se realizará con el logotipo propio tanto en las cajas como en el empaque interior así:



Figura 4.2 Presentación caja rosas Flowerfest 1
Fuente: Flowerfest S.A



Figura 4.3 Presentación Cajas Rosas Flowerfest 2
Fuente: Flowerfest S.A



Figura 4.5 Presentación Cajas de Rosas Flowerfest 3
Fuente: Flowerfest S.A

El producto mantendrá características preferidas por los consumidores estadounidenses las cuales comprenden: una longitud del tallo de en promedio 60cm, abertura media del botón, poco follaje y distintitas gamas de variedades. En referencia a esta última característica, los colores de las rosas requeridos por los clientes dependen de cada estación del año y de los días festivos. Un ejemplo de esto lo encontramos a continuación:

⁸⁷

- San Valentín, gamas de variedades rojas (febrero)
- Primavera, gamas de variedades rosadas (marzo, abril, mayo)

⁸⁷ Datos proporcionados por el personal de ventas de la Florícola Flowerfest, enero 2011.

- Verano, gamas de variedades amarillo y blanco (junio, julio, agosto)
- Otoño, gamas de variedades amarillo, naranja y café (septiembre, octubre y noviembre)

En cuanto a la oferta del producto, la cantidad mínima de carga aérea es de 100 kilos, que equivalen a 4 cajas de 25 Bunch, mismo que contiene 25 tallos de rosas obteniendo 625 rosas por caja. Como se explicó anteriormente, la cantidad ofertada de producto será 50 cajas de rosas semanales.

Atributos intangibles del producto



Gráfico 4.15 Atributos Intangibles producto
Fuente: Inv. Propia
Elaborado por: El autor

Precio

Debido a que el mercado de las rosas cuenta con una demanda elástica por la existencia de varios productos sustitutos y debido a que el precio depende igualmente de la temporada del año, el precio de las rosas a ofrecer debe ser identificado de una manera tal que no ocasione pérdidas a la empresa, pero que tampoco perjudique al mercado nacional del estado de Florida.

En general, las características o atributos del producto que influyen directamente en el precio de venta son:

- Variedad y estacionalidad
- Tamaño y apertura del botón
- Largo del tallo
- Calidad en el capullo
- Color de la rosa y estado de las hojas
- Regularidad de envíos o entrega directa
- Tiempo de vida en florero
- Producto orgánico, libre de químicos

El precio al cual se venderá el producto en los Estados Unidos parte del costo CIF por tallo de rosa detallado a continuación y de la sumatoria de un margen de ganancia planteado sobre el costo CIF.

Cabe recalcar que debido a que Flowerfest es una sociedad, el Gerente General decidió otorgar las rosas de exportación a precio de coste el cual es de US 0.30 ctvs.

- Costo de producción por tallo: US 0.30 ctvs.

-Costo de agente Aduanas: Para realizar toda exportación se necesita la contratación de un agente de aduanas quien sea el encargado de realizar todo el proceso de exportación o importación exitosamente. Este costo en promedio es de US 50 por trámite de exportación.

-Flete: El costo por flete Quito-Miami en promedio es de:

Aerolínea	Costo x kilo de rosas exportadas US dólares
LAN	1.05 a 1.65
TAMPA	1.10 a 1.67
UPS	0.90 a 1.08

Tabla 4.5 Tabla costo flete x kilo de rosas Ecuador-Miami

Fuente: Expoflores

Elaborado por: El autor

Realizando un promedio, el costo de flete x kilo de rosas es de US 1.24. Así, como la cantidad a exportar por semana es de 50 cajas y cada caja pesa 25 kilos, el costo total de flete es de US 31 dólares x caja

Costo Inland (US\$ 80 x viaje de Exporta)	US 80/ 31250 tallos = 0.003 ctvs
Comisión Agente Aduanas Quito	US 50/ 31250 tallos = 0.0016
Costo FOB Quito	0.30 + 0.003+0.0016= 0.3046
Flete aéreo hasta Miami	US 1550/31250 = 0.05
Comisión Agente Aduana Miami	US 70/31250= 0.0024
CFR	(0.3046+0.05+0.0024) = 0.36
CIF MIAMI	U\$D 0.36

Tabla 4.6 Costo CIF Miami rosas Flowerfest Internacional

Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: El autor

Canal de Distribución	Precio x Tallo de Rosa
Productor	\$.35.
Mayorista	\$ 0.55
Minorista	\$ 3.00

Tabla 4.7 Precio x tallo de rosa diferentes canales de distribución, E.E.U.U

Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: El autor

En la tabla anterior podemos apreciar los distintos precios manejados en el mercado de Miami por cada diferente canal de distribución.

El productor en este caso es Flowerfest S.A quien vende generalmente cada tallo de rosa en 0.35 ctvs de dólar en temporada normal. De esta manera, la empresa gana 0.05ctvs por tallo.

Posteriormente, se encuentra el precio por tallo de rosa promedio manejado por los mayoristas de rosas en Miami. Este valor se lo calcula con la referencia de la entrevista realizada a Santiago López, Coordinador del área económica de Santiago López, mismo que asegura que los mayoristas generalmente tienen un margen de ganancia del 45%.

Finalmente, se encuentra el canal de distribución de rosas conocido como minorista. Este canal es aquel que en su mayoría son floristerías que venden su producto en sus oficinas principales o a su vez por internet. Generalmente comercializan arreglos elaborados de flores y organizan eventos sociales por medio de distintos tipos de arreglos. En el caso de la sucursal Flowerfest Internacional, estas empresas comprenden los clientes potenciales. Como se puede observar en la tabla, ellos en promedio venden cada tallo de rosa a un precio sumamente mayor de US 3.00 dólares. Obviamente, no comercializan las rosas por tallo sino en distintos tipos de arreglos y acompañadas generalmente de otro tipo de flores lo cual aumenta sustancialmente el valor por rosa. De acuerdo al análisis anterior, el precio por tallo de rosa que Flowerfest ha planteado es de US **0.52 ctvs** por tallo de rosa, lo cual es una diferencia significativa al precio que recibe en la actualidad la Florícola Flowerfest, que en promedio es de USD 0.35 ctvs por tallo.

En caso de concretarse una operación de compraventa de rosas, el medio de pago a elegir será: transferencia bancaria a la cuenta de la empresa Flowerfest S.A ubicada en Cayambe o a través de tarjeta de crédito o débito.

El plazo máximo para realizar el pago del producto será el mismo al mantenido en la actualidad por Flowerfest S.A (45 días). Sin embargo, en caso de que las ventas de rosas sean realizadas a clientes nuevos, la modalidad de pago será en ese instante de la compra o pre-pago.

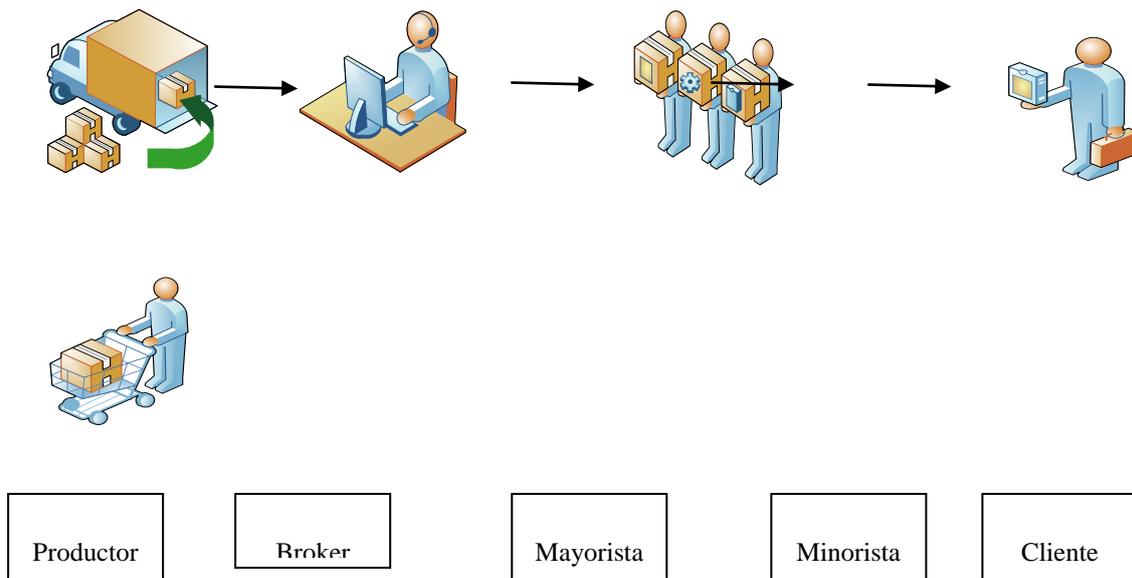
Plaza

La estrategia en cuanto a la distribución del producto es la de eliminar o reducir considerablemente el número de intermediarios que intervienen en el proceso de comercialización de rosas de la florícola “Flowerfest”.

Esta idea nace por el hecho de que se conoce que los mayoristas de flores en general estadounidenses tienen un promedio de ganancia casi tres veces mayor que los productores de flores, por tanto, es importante analizar una solución y mejora que ayude a la florícola a mejorar su proceso de comercialización con la ayuda de una sucursal de la misma en la ciudad de Miami.

En el gráfico a continuación, se puede notar un proceso de comercialización de rosas regular y el proceso al cual hace énfasis el presente plan de negocios:

Proceso regular de comercialización de rosas



Proceso de comercialización propuesto

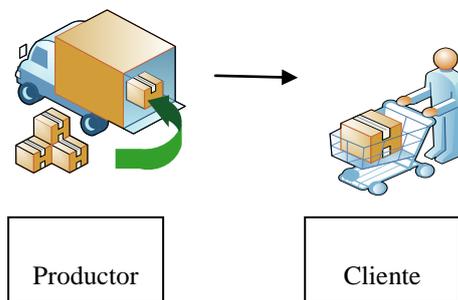


Gráfico 4.16 Plaza Flowerfest Internacional
Fuente: Inv. Propia
Elaborado por: El autor

Promoción

La Promoción y Publicidad del producto se efectuará, en base a herramientas del marketing como: trópticos, flyers y muestras del producto.

Los trópticos serán el medio de comunicación formal que obligatoriamente debe manejar la empresa en la comunicación con el cliente potencial e informar la oferta del producto, donde se refleja la imagen de Flowerfest Internacional, respecto a la diferencia en calidad con los competidores.

Esta es la razón por la cual se recomienda distribuir información por escrito a través de trípticos, previo al contacto con la persona identificada a ser cliente potencial.

Esta tarea informativa y de retroalimentación de la comunicación se dirigirá a:

Personas naturales representantes y personas que realicen actividades de negocios que requieran de arreglos florales en la realización de sus tareas empresariales. Toda la información, se respaldará con el tríptico informativo, en especial para promocionar oportunidad de negocios en la compra mayorista.

Las muestras del producto serán entregadas especialmente al inicio de las operaciones de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami de los Estados Unidos.

Estas muestras consisten en otorgar una rosa a las personas que circulen por el lugar de ubicación de la empresa. Para lograr este objetivo, del total de cajas importadas la primera semana, se destinará el 20% como muestra del producto y el costo será asumido por los dos accionistas de la empresa.

Se piensa igualmente hacer uso de redes sociales como: facebook y twitter para promocionar a la empresa.

Un ejemplo del posible diseño de la página de facebook de la empresa es el siguiente:

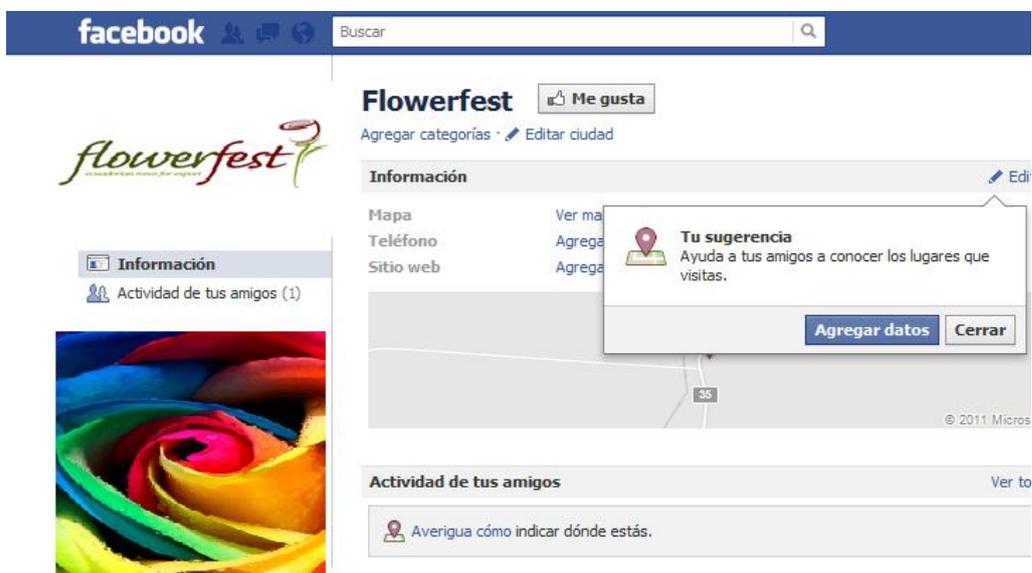


Gráfico 4.17 Facebook Flowerfest Internacional
Elaborado por: El autor

4.1.15.3 Estrategias de Marketing

Aparte de las estrategias de apoyo como lo son las antes mencionadas en el análisis foda, la sucursal Flowerfest Internacional operará bajo dos tipos de estrategias principales: estrategia de diferenciación del producto y estrategia de liderazgo en costes. La estrategia de diferenciación del producto tratará básicamente de comercializar un producto de alta calidad y explotar la ventaja de que actualmente la florícola Flowerfest cuenta con ciertas gamas de variedades de rosas únicas en el mercado y muy novedosas lo cual se distingue de la competencia. Igualmente, la diferenciación se centrará en ofertar un servicio competitivo al mantener un contacto directo con los clientes lo cual ayude a la empresa a generar un sentido de confianza apertura a una excelente relación entre cada ente.

Por otra parte, la segunda estrategia trata del hecho de que Flowerfest piensa entrar al mercado con un precio promedio por tallo de rosa menor al de la competencia en un 10%. Esta estrategia es factible ya que dado a que la sucursal mantendrá dos socios estratégicos, el Gerente General, primer socio de la empresa otorgará a la sucursal las cajas de rosas a precio de coste lo cual reduce significativamente el costo FOB por tallo de rosa.

Se espera que la combinación de estos dos tipos de estrategias permita a la empresa Flowerfest Internacional optimizar la inversión de recursos humanos, materiales y monetarios con la finalidad básica de ofrecer al mercado de Miami de los Estados Unidos un servicio de comercialización completamente personalizado y de alta calidad que ofrezca precios más razonables comparados con los de la competencia.

4.2 ESTUDIO TÉCNICO

4.2.1 Objetivos

- Determinar el tamaño óptimo del negocio
- Identificar la localización macro y micro del negocio.
- Conocer la maquinaria y equipo necesario para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el personal administrativo y el marco legal necesario para la correcta operación de la empresa.

4.2.2 Descripción de la sucursal Flowerfest Internacional

La sucursal de la florícola Flowerfest en el mercado de Miami, es una empresa que tendrá como actividad primordial la comercialización de rosas provenientes de la florícola Flowerst S.A ubicada en Cayambe-Ecuador.

4.2.3 Capacidad máxima

La capacidad máxima de Flowerfest Internacional comprenden las 50 cajas de rosas semanales que se ofertará al mercado de Miami de los Estados Unidos. Este valor parte de la demanda insatisfecha obtenida en el estudio de mercado y en base a la participación en el mercado planteada por la autora del presente plan de negocios.

4.2.4 Localización del proyecto

La localización comprende la ubicación física que mantendrá la sucursal Flowerfest Internacional. En general, existen ciertos factores que se deben tener en cuenta para la decisión futura respecto a la ubicación los cuales se detallan a continuación:

- Existencia de servicios básicos
- Mano de obra disponible
- Existencia de vías de comunicación fluidas
- Existencia de infraestructura urbana adecuada
- Existencia de organizaciones privada y estatales
- Costos de transporte

4.2.4.1 Macro Localización

Se pretende que la ubicación física de la sucursal “Flowerfest Internacional” sea en la ciudad de Miami parte del Estado de Florida de los Estados Unidos de América. Se selecciona esta ciudad debido a que se conoce según una entrevista realizada a Santiago López, Coordinador Económico de “Expoflores” que Miami es el principal centro de distribución de flores en los Estados Unidos, recibiendo de esta manera cada día más de 32,500 cajas de flores, lo cual la convierte en líder de los aeropuertos de los EE.UU. respecto al manejo de flores. Así mismo, a través de él se mueve el 87% de las flores frescas cortadas importadas a los EE.UU.

Flowerfest Internacional se encontrará ubicada en un lugar cercano al aeropuerto con el fin de evitar costos altos de transporte interno y a su vez por cualquier trámite con respecto a la aduana que se tenga que realizar. Una vista panorámica de la ciudad de Miami la encontramos a continuación:

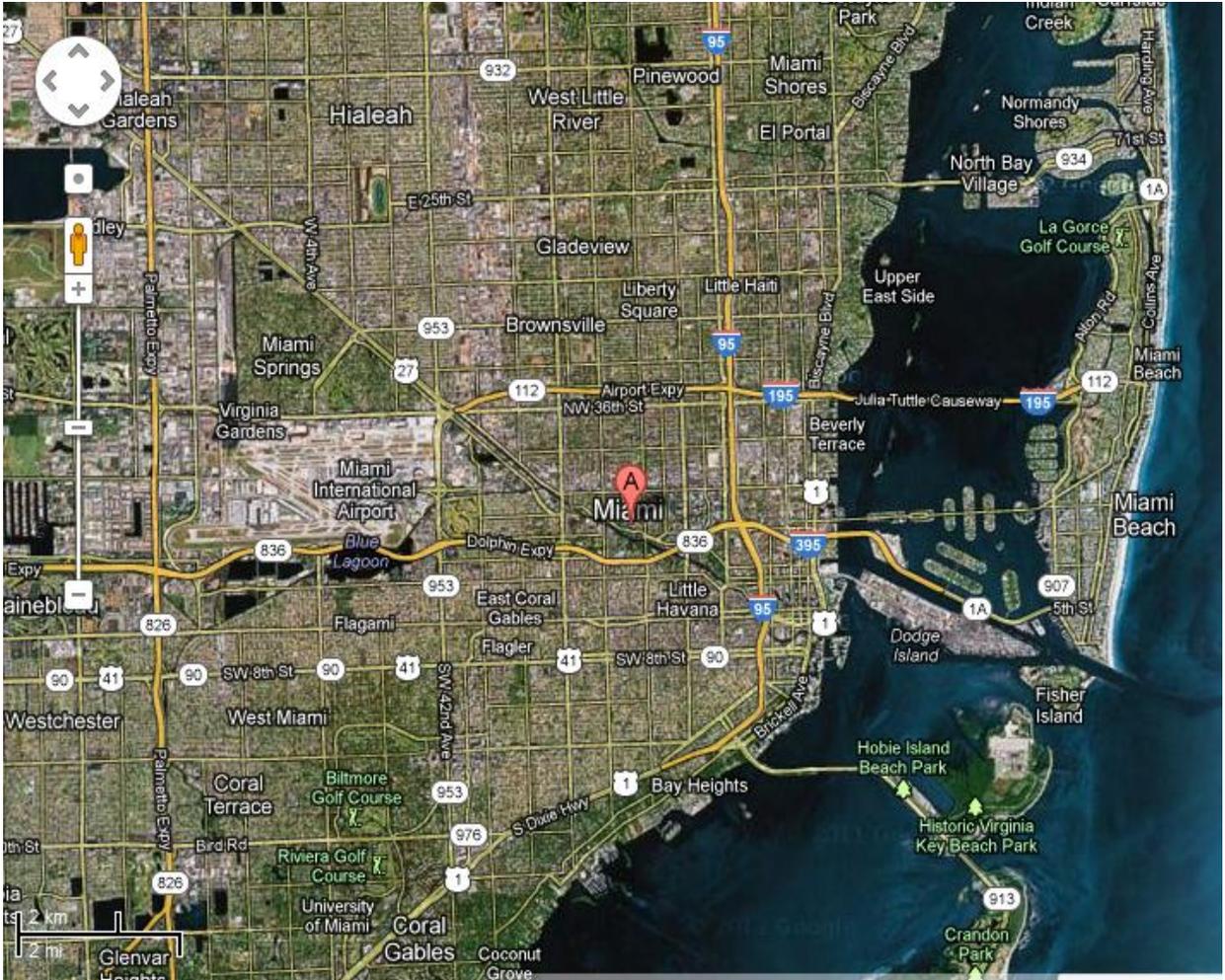


Gráfico: 4.18 Toma Satelital de la Macro localización
Fuente: Google Earth

4.2.4.2 Micro Localización

En base del resultado de la encuesta realizada en el estudio de mercado previo y al factor de cercanía al aeropuerto lo cual es relevante para la ubicación de Flowerfest Internacional se analizarán los siguientes sectores de Miami:

Doral



Gráfico 4.19 Toma Satelital Doral Miami
Fuente: Google Earth

⁸⁸Doral es una ciudad ubicada en el condado de Miami-Dade, incorporada el 24 de Junio de 2003 en una de las 34 municipalidades del respectivo Condado. Se encuentra localizada a una milla del aeropuerto internacional de Miami y a doce millas de Downtown Miami. Alberga aproximadamente a 46.000 residentes y 100.000 personas quienes desempeñan sus actividades diarias en este lugar. Según la página web oficial del sector (www.cityofdoral.com), Doral es el mejor sector en Florida para empezar un negocio, igualmente, ha sido nombrada número 2 respecto al top 25 de los mejores lugares para vivir en los Estados Unidos gracias a sus actividades culturales, óptimo ambiente de negocios y fuerza laboral altamente educada por la página web Forbes.com

⁸⁸ <http://www.cityofdoral.com>

Miami Springs

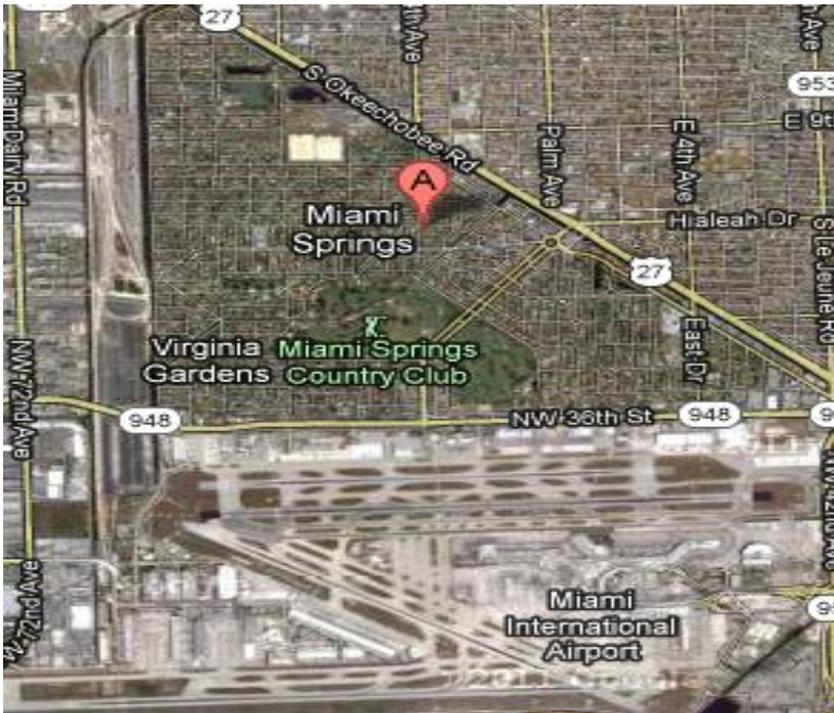


Gráfico: 4.20 Toma Satelital Miami Springs, Miami
Fuente: Google Earth

⁸⁹Miami Springs se encuentra localizado en el condado de Miami-Dade. Alberga a una población promedio de 13.000 residentes. Es considerada una comunidad pequeña y un lugar óptimo para criar a los hijos de familia ya que cuenta con varios centros recreacionales como parques, canchas de tenis, teatro, entre otros. La seguridad social es muy importante en este sector de Miami por lo que gracias a todos los esfuerzos realizados en contra de asaltos y demás actos similares, cuentan con una de las más bajas tasas de criminalidad. Igualmente, Miami Springs ha sido nombrada como “Tree City USA” y como “Preserve America City” en reconocimiento a su compromiso de cuidar notablemente su ambiente, historia y calidad de vida

⁸⁹ <http://www.miamisprings-fl.gov>

Downtown Miami



Gráfico 4.21 Toma Satelital Downtown Miami
Fuente: Google Earth

Ciudad ubicada en la parte sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. Es la sede del condado estadounidense de Miami-Dade. Esta ciudad es conocida por su mezcla de diferentes culturas y por su vida nocturna y compras.

Por otro lado, se decide buscar con la misma herramienta de Google maps la localización de mayoristas de flores en Miami con el fin de conocer a ciencia cierta dónde se encuentra localizada nuestra mayor competencia. El resultado se muestra a continuación:



Gráfico: 4.22 Toma Satelital de la ubicación de mayoristas de flores en Miami
Fuente: Google Earth

Como se puede apreciar en el mapa, existe una mayor concentración de mayoristas de flores en Doral y Miami Springs lo cual se puede observar mediante los puntos rojos en el mapa.

Para establecer la micro localización de la sucursal “Flowerfest Internacional”, se hace uso del método cualitativo por puntos. Este Método consiste en definir los principales factores que influyen en la localización de un proyecto y luego se les asigna valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye a cada uno de estos.

Los factores principales que se consideran para el respectivo análisis son:

- **Disponibilidad de servicios básicos:** Agua, luz, alcantarillado, acceso a líneas telefónicas.
- **Cercanía al mercado:** La ubicación del local debe ser en un lugar estratégico de Miami que permita que pueda ser visitada fácilmente tanto por los clientes como los proveedores.
- **Costos:** Incluye arriendo del local, insumos disponibles.
- **Mercado de Consumo:** A qué nivel socio-económico pertenecen las personas del sector respectivo. Qué características poseen.

- **Transporte y Vías de acceso:** Para el caso de Flowerfest Internacional, influye la cercanía al aeropuerto de Miami, así como la disponibilidad de carreteras en óptimo estado lo cual ayude en la recepción y entrega de las rosas.

En la tabla a continuación, se puede apreciar el análisis con el método respectivo con el fin de conocer la ubicación más óptima para la sucursal “Flowerfest Internacional” en Miami.

PARÁMETRO	Ponderación %	Miami Springs		Downtown Miami		Doral	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1. Disponibilidad servicios básicos	0.23	9	2.03	9	1.98	9	1.93
2. Cercanía al mercado	0.20	8	1.60	8	1.56	9	1.93
3. Costos	0.18	7	1.23	8	1.56	6	0.9
4. Mercado de Consumo	0.18	7	1.23	7	1.20	9	1.93
5. Transporte y Vías de acceso	0.23	9	2.03	9	1.98	9	1.93
TOTAL	1.00	40	8.10	41	8.27	42	8.57

Tabla 4.8 Matriz Micro Localización Flowerfest Internacional
Elaborado por: El Autor

De acuerdo al método cualitativo por puntos aplicado, el lugar más óptimo para la ubicación de la sucursal Flowerfest Internacional es el sector de Doral en Miami.

Respecto al primer factor; disponibilidad de servicios básicos, Doral no tiene ningún tipo de restricción en cuanto al acceso de este servicio. Segundo, este sector se encuentra a una milla de distancia del aeropuerto internacional de Miami lo cual es un beneficio para la empresa ya que así no habría mayores inconvenientes al momento de ir a aduanas a retirar la mercadería o algún otro tipo de procedimiento de comercio exterior.

El costo en cuanto al arriendo de una oficina es más alto que las otras dos localidades. Según las páginas web que ayudan a buscar cualquier bien inmueble sea para la compra o alquiler; www.showcase.com, www.loopnet.com y www.officelist.com, los costos de alquiler anuales son:

Doral: \$ 35 US promedio x pie cuadrado

Miami Springs: \$ 28 US promedio x pie cuadrado

Downtown Miami: \$ 26 US promedio x pie cuadrado

Pese a que Doral cuenta con un valor de arriendo más alto que los otros dos sectores de Miami, es un sector estratégico para los negocios y a su vez es aquí donde se encuentran la mayor parte de empresas dedicadas a la venta de flores como se demostró con anterioridad.

En cuanto al mercado de consumo, Doral obtuvo un valor más alto ya que debido a que aquí se encuentran localizadas las empresas de ventas de rosas de Miami, se sabe por ende que existe un mayor flujo de compradores potenciales. Igualmente, este sector cuenta con la presencia de personas de ingreso medio-medio alto quienes podrían demandar en mayor porcentaje el producto a ofrecer. Finalmente, las carreteras e infraestructura de Doral se encuentran en óptimo estado facilitando así la logística involucrada en la comercialización de rosas en Miami.

El domicilio específico de la sucursal dependerá de la facilidad de arriendo de una oficina para la etapa en la que el negocio entre en funcionamiento.

4.2.5 Ingeniera del Proyecto

4.2.5.1 Proceso de Comercialización de las rosas Flowerfest Internacional

El proceso de comercialización empieza con la importación de las rosas provenientes de la florícola “Flowerfest S.A” ubicada en Cayambe-Ecuador, esta empresa es la que se encargará de todos los trámites de exportación como: coordinación de la guía aérea, certificado fitosanitario, cupos para el embarque, entre otros. Una vez llegada la mercadería en la aduana del aeropuerto internacional de Miami, se procede a su respectivo despacho una vez realizado el aforo del producto. Los choferes de los camiones de la empresa son los encargados de retirar el producto del aeropuerto y colocarlo en las bodegas de “Flowerfest Internacional”. Una vez el producto se encuentre listo en las instalaciones de la empresa, se procederá al ofrecimiento del mismo a los clientes. Seguidamente, si hay una aceptación del cliente a realizar la compra del mismo, se procederá a realizar la venta del producto en la cual el cliente recibe la rosa en las instalaciones de la empresa y procede a realizar el pago ya sea al contado, transferencia bancaria o a crédito. Si hay una inconformidad se procede a la generación de una nota de debito o una nota de crédito según sea el caso. A continuación se detalla en un flujograma el respectivo proceso.

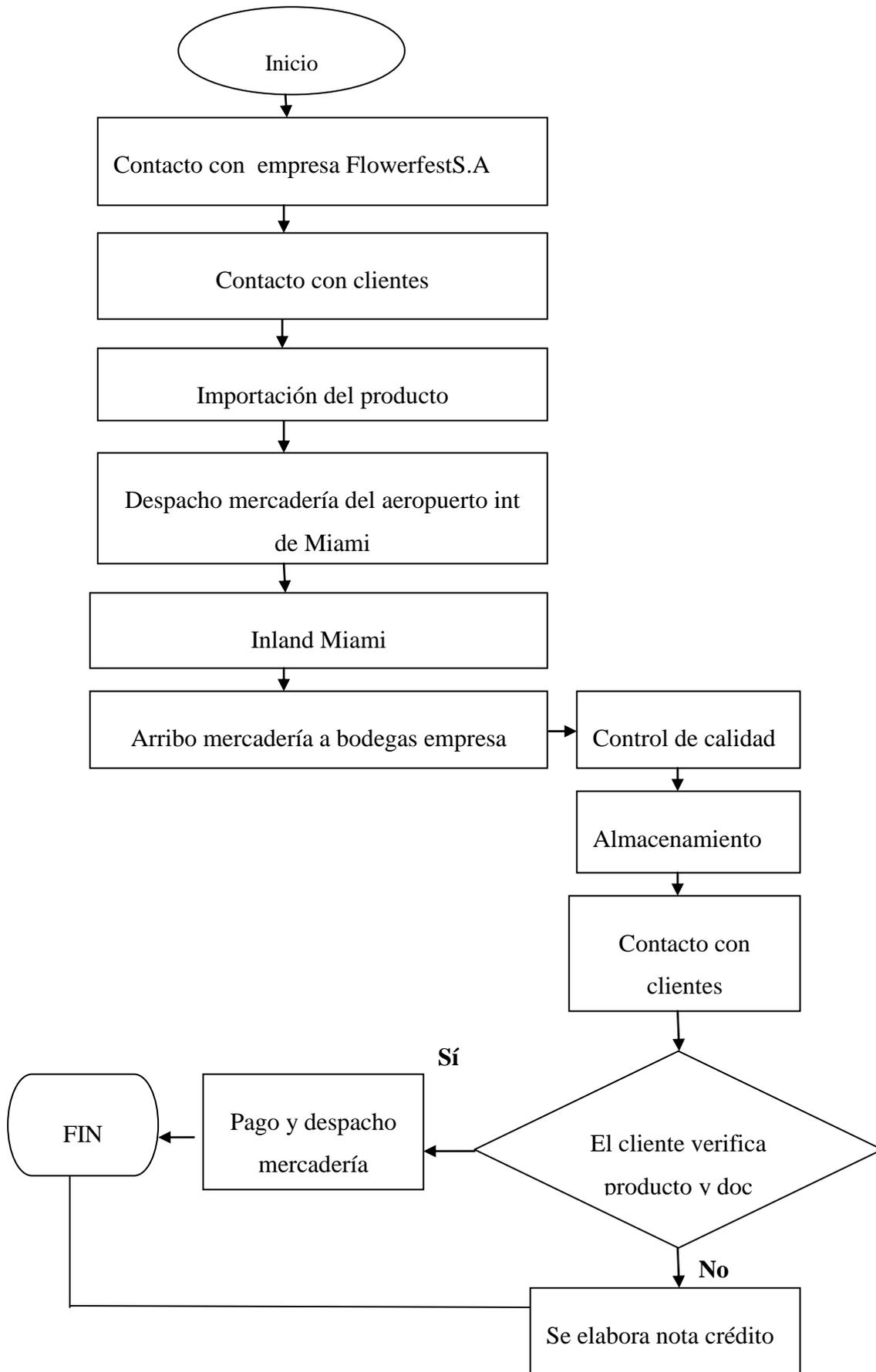


Gráfico: 4.23 Flujograma proceso comercialización rosas Flowerfest Internacional”
Fuente: Inv. Propia
Elaborada por: El autor

4.2.5.2 Requerimiento de Maquinaria y Equipos

A continuación, se detalla la maquinaria y equipo necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

EQUIPO	CANTIDAD (unidades)	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)	PROVEEDOR
Computador HP	2.00	\$ 877.00	\$ 1.754.00	Walmart
Impresora Multifunción CANON	2.00	\$ 190.89	\$ 381.78	Walmart
Teléfono Panasonic	4.00	\$ 50.94	\$ 203.76	Best Buy
Laptop Sony	2.00	\$ 906.25	\$ 1.812.50	Best Buy
TOTAL			\$ 4.152.04	

Tabla 4.9 Equipo de oficina Flowerfest Internacional

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El autor

MUEBLES OFICINA	CANTIDAD (unidades)	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)	PROVEEDOR
Mesa Rectangular área reuniones	1.00	\$ 260.00	\$ 260.00	Almar International Corp
Mesas cuadradas	4.00	\$ 99.00	\$ 396.00	Almar International Corp
Sillas para mesas	13.00	\$ 37.76	\$ 490.88	Almar International Corp
Estanterías	4.00	\$ 65.00	\$ 260.00	Almar International Corp
Archivador	2.00	\$ 121.45	\$ 242.90	Almar International Corp
Divisiones oficina	5.00	\$ 87.65	\$ 438.25	Almar International Corp
TOTAL			\$ 2.088.03	

Tabla 4.10 Muebles de oficina Flowerfest Internacional

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El autor

AUTOMÓVILES	CANTIDAD (unidades)	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)	PROVEEDOR
Automóvil Honda Accord Lx (usado)	1.00	\$ 12.995.00	\$ 12.995.00	Aol Automóviles
Camión refrigerado (usado)	1.00	\$ 23.900.00	\$ 23.900.00	Commercial Truck Trader
TOTAL			\$ 36.895.00	

Tabla 4.11Equipo-maquinaria Flowerfest Internacional

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

DETALLE	VALOR TOTAL (dólares)
Autos y Equipo oficina	\$ 41.047.04
Muebles	\$ 2.088.03
TOTAL	\$ 43.135.07
Imprevistos 2%	\$ 862.70

Tabla 4.12 Resumen inversión requerida

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Se considera una provisión de un 2% por imprevistos, ya que los precios del mercado no son fijos.

En cuanto a la vida útil de estos equipos, esta es de 10 años. Así, se tiene que mantener un mantenimiento constante de cada equipo para que puedan alcanzar el plazo respectivo.

4.2.5.3 Boceto de Plano Arquitectónico Flowerfest Internacional

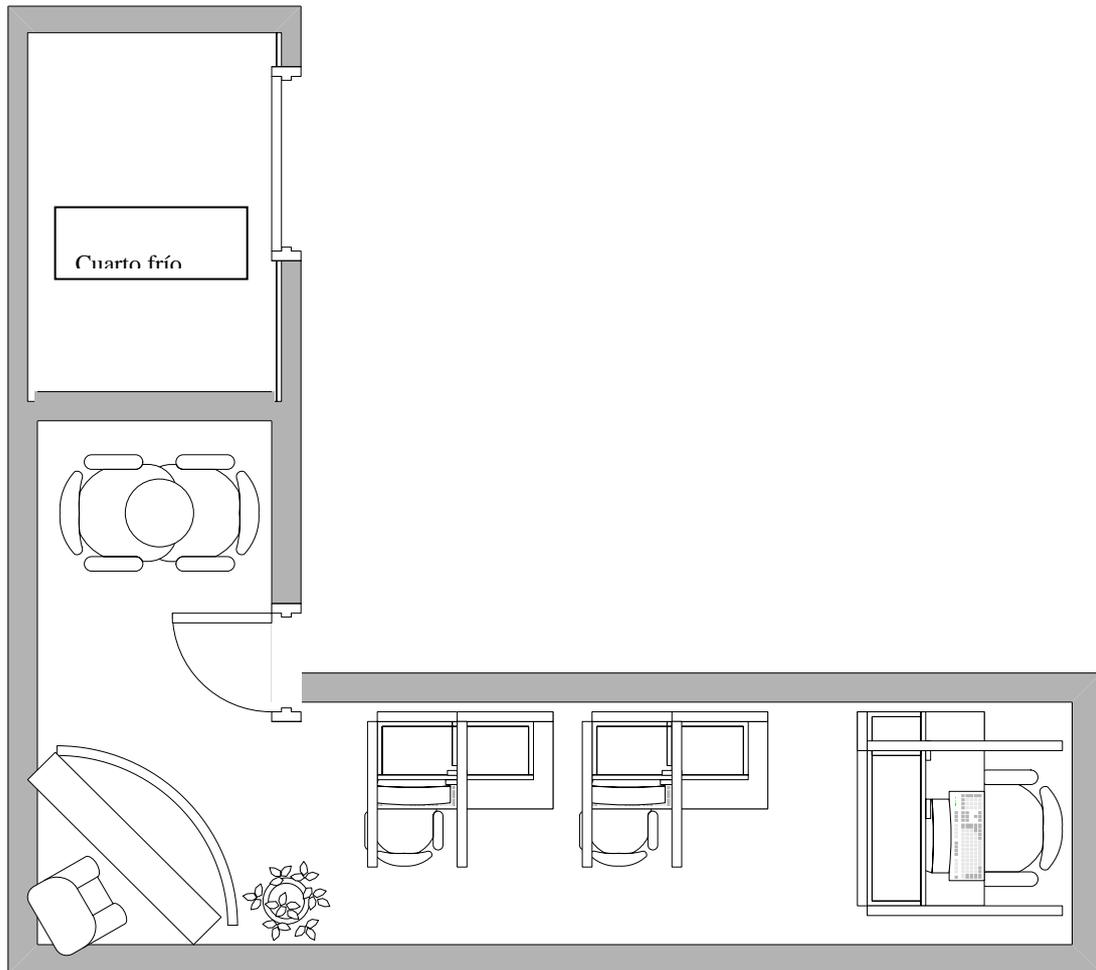


Gráfico 4.24 Boceto plano arquitectónico Flowerfest Internacional

Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: El autor

4.2.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta básica para examinar todas las actividades realizadas en una empresa en general. Así, lo que hace es disgregar todas las operaciones de una organización para así entender más fácilmente los procesos de las mismas así como sus costos incurridos.

Logística interna

Se incluyen actividades como: recepción y verificación de las cajas de rosas en el aeropuerto de Miami y su posterior entrega y almacenamiento en la bodega de la oficina de la sucursal “Flowerfest Internacional”.

Operaciones

Comprende el proceso de revisión del empaque de las rosas por si sufrió algún inconveniente durante su exportación desde Quito-Ecuador. Igualmente, el conserje junto con el auxiliar mensajero serán los responsables del mantenimiento de las instalaciones y equipos de la sucursal.

Logística Externa

En este tipo de logística se realizarán entre otras las actividades de procesamiento de pedidos por parte del personal de ventas, al igual que el despacho y entrega de las cajas de rosas en las instalaciones de pedido por parte de los clientes. De igual manera, si el cliente desea podrá retirar el producto de las instalaciones de la oficina.

El personal de ventas será el encargado de informar a los choferes a dónde deben ir y qué es lo que deben distribuir.

Servicio

Con el fin de proporcionar valor agregado al producto, aparte de realizar llamadas periódicas para conocer la satisfacción de los clientes, se pretende en un futuro implementar el diseño de una página web de la sucursal “Flowerfest Internacional” en la cual se promocionará más fácilmente el producto ofreciendo así un contenido bastante amplio en el cual el cliente podrá conocer no sólo las distintas gamas de variedades de rosas disponibles sino también los procesos productivos implementados, los certificados con los que cuenta la marca y eventos futuros. Esta página web se la acoplará a la existente en la actualidad de la florícola Flowerfest (<http://www.flowerfest.net>), realizando así ciertas modificaciones. Igualmente, se piensa crear una página en la muy conocida red social facebook para que así los clientes puedan estar al tanto de todo lo que concierne con la empresa y puedan a su vez comentarnos su experiencia con la empresa.

4.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.3.1 Objetivos Flowerfest Internacional

- Mantener la satisfacción del cliente mediante la promoción y venta del producto y servicio oportuno por medio del justo a tiempo.
- Trabajar con un personal selecto y comprometido con el desarrollo de la exportación con ventas directas de rosas.
- Minimizar costos sin reducir la calidad del producto con servicio agregado al cliente.
- Obtener el reconocimiento de los clientes por medio del ofrecimiento a los clientes de un producto y servicio competitivo.

4.3.2 Misión Flowerfest Internacional

Ser una empresa dedicada a la comercialización de rosas de excelente calidad, con el fin de satisfacer las necesidades y gustos específicos de los consumidores estadounidenses.

4.3.3 Visión Flowerfest Internacional

Llegar a ser una de las empresas líderes en el mercado florícola estadounidense comercializando productos de excelente calidad, con procesos de producción óptimos, con la finalidad de obtener el reconocimiento de clientes satisfechos con la labor de “Flowerfest Internacional”, como un negocio líder en comercialización competitiva en cuanto a la exportación con ventas directas.

4.3.4 Valores en el trabajo de Flowerfest Internacional

La selección de los valores que “Flowerfest Internacional” implementará en su etapa de funcionamiento, serán de acorde a la Matriz Axiológica.

La Matriz Axiológica es la representación gráfica por medio de una tabla en la cual se encuentran los valores a implementar y los grupos de referencia involucrados.

(Empleados, Proveedores, Clientes.) Su propósito fundamental es el de servir de guía para formular la escala de valores de una empresa.

4.3.4.1 Pasos para elaboración Matriz Axiológica

1. Establecer los valores de la empresa alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
2. Identificar las personas principales o grupos relacionados a la empresa.
3. Proceder a la realización de la matriz, identificando horizontalmente los valores a implementar y verticalmente los grupos de interés seleccionados. De esta manera se busca identificar a qué grupo de personas se puede aplicar un principio determinado.

GRUPOS DE INTERÉS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	SOCIEDAD	ESTADO
PRINCIPIOS Y VALORES					
Puntualidad	X	X	X		X
Respeto	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X		
Rentabilidad	X	X	X		
Honestidad	X	X	X	X	X

Tabla 4.13 Diseño Matriz Axiológica Flowerfest Internacional

Fuente: Inv. Propia

Elaborada por: El autor

El trabajo educativo en el proceso formativo se guiará en base a los valores de efectividad siguientes: La puntualidad, el respeto, la responsabilidad, la innovación, la rentabilidad y la honestidad, constituirán los valores esenciales que se considerarán tanto para la contratación como en la evaluación del desempeño de cada personal que labore en un puesto de trabajo. Estos valores serán parte de las políticas institucionales de la calidad y mejoramiento continuo, para el diseño de los programas de capacitación de personal.

4.3.5 Organigrama sucursal “Flowerfest Internacional”

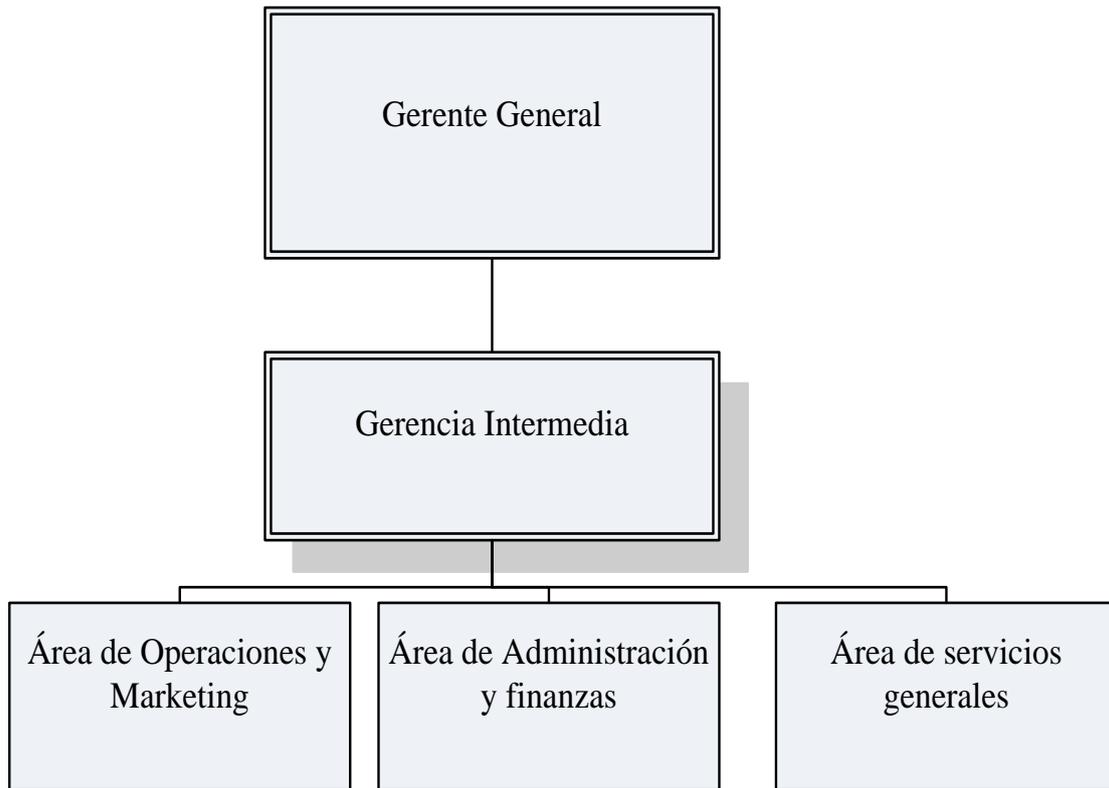


Gráfico 4.25 Organigrama Flowerfest Internacional

Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: El autor

4.3.6 Requerimiento de personal Flowerfest Internacional

En base a las funciones y procesos que la empresa maneja, se identifica la necesidad de la creación de 3 áreas funcionales compuestas por: Área de Operaciones y Marketing, Área de Administración y Finanzas y el Área de servicios generales. Dentro de estas áreas el personal requerido es:

Gerencia Intermedia

- 1 Gerente intermedio

Área de Operaciones y Marketing

- 1 ejecutivo operaciones
- 1 ejecutivo Marketing

Área de Administración y Finanzas

- 1 secretaria-contadora

Área de Servicios Generales

- 1 chofer/ auxiliar

En total, el requerimiento de personal de Flowerfest Internacional es de 5 personas.

4.3.7 Descripción de funciones personal Flowerfest Internacional

Gerencia General

El Gerente General de Flowerfest Internacional será el mismo que Flowerfest S.A. Se pretende que el Gerente en su desempeño pueda satisfacer de manera eficaz y oportuna las necesidades de planeamiento, direccionamiento, financiamiento, capacitación y a través de liderazgo empresarial con enfoque de negocios competitivos, integrar los recursos de: capital y trabajo, decidir las adquisiciones de los equipos y materiales, para llevar a cabo el proceso de comercialización con alta competitividad

El Gerente General además de utilizar el proceso gerencial de: planeamiento, organización, dirección y control, deberá realizar las actividades las siguientes:

- Dirigir las tareas de ejecución del plan de comercio exterior en todos los aspectos.
- Liderar a la gerencia intermedia y a los ejecutivos empresarios en su desempeño.
- Tomar las decisiones empresariales en la ejecución de las tareas del Plan de negocios.
- Autorizar mediante documentos la utilización de fondos para efectuar los pagos.
- Suscribir contratos o convenios y documentos a nombre de Flowerfest Internacional, para dar cumplimiento a la ejecución de las tareas empleadas.

Gerente Intermedio

El Gerente Intermedio de Flowerfest Internacional será la persona encargada directamente del óptimo funcionamiento del negocio en Miami. Dado que el Gerente

General se encontraría radicado en Quito-Ecuador y el Gerente intermedio en Miami, éste será el responsable de:

- Evaluar la gestión, planeamiento y control del desempeño de todo el personal de Flowerfest Internacional.
- Diseñar los programas de capacitación y liderazgo en marketing / ventas.
- Entregar un informe mensual sobre cumplimiento de metas y objetivos al Gerente General de Flowerfest S.A
- Gestión del proceso de funcionamiento financiero-administrativo
- Relaciones públicas de la empresa
- Visita a clientes potenciales
- Manejo de la documentación en la contratación de personal y convenios.
- Gestión del movimiento en la entrada, control de tareas y salida del personal.
- Capacitación y entrenamiento de personal de Flowerfest Internacional
- Gestión de reportes mensuales, semestrales y anuales a la Gerencia
- Gestión de presupuestos financieros y manejo de fondos monetarios.

Ejecutivo de Operaciones

- Realizar trámites de importación del producto
- Mantener comunicación constante con la florícola Flowerfest para conocer las gamas de variedades de rosas posibles de ofertar.
- Contactar con los clientes estadounidenses para conocer el producto que necesitan, las cantidades, gamas de variedades, etc.
- Realizar un proceso de venta satisfactorio.

Ejecutivo de Marketing

- Investigar el comportamiento de los precios de mercado y de la competencia.
- Proporcionar información para los descuentos de los precios a nivel mayorista
- Proponer estrategias y políticas en la oferta basada en demanda compradora de mercado.
- Diseñar campañas promocionales que impulsen la compra del producto en la ciudad de Miami
- Analizar y diseñar innovadoras formas de publicidad del producto
- Investigar acerca de eventos posibles en los cuales Flowerfest Internacional podría publicitar su producto

Secretaria-contadora

- Cobro del producto
- Recepción de valija
- Elaboración de reportes
- Recepción de llamadas
- Apoyo a Gerencia Intermedia
- Realizar las operaciones correspondientes a caja chica
- Reportes y declaraciones de impuestos
- Ingreso de información contable en el sistema
- Revisión de cuentas bancarias
- Apoyar al contador de la empresa Flowerfest S.A manteniendo toda la información bancaria y numérica necesaria para el correcto funcionamiento de las dos empresas.

Chofer/Auxiliar

- Recibir las cajas exportadas de rosas del aeropuerto internacional de Miami
- Despachar la mercadería en las instalaciones de Flowerfest Internacional
- Realizar trámites de aduana requeridos
- Entregar cualquier tipo de documentación a la empresa
- Entregar el producto al cliente final

4.3.8 Políticas a seguir por Flowerfest Internacional

En la ejecución de las tareas de Exportación con Ventas directas del producto “Rosas Multicolores”, los directivos y gerentes aplicarán las Política siguientes:

1. **Talento humano:** Mantener capacitado al talento humano en el trabajo de calidad y cultura de servicio, demostrando cortesía y buenas costumbres hacia el cliente.
2. **Ambiental:** Gestión de la conservación de la naturaleza, concienciando con la comunidad el respeto y conservación al medio ambiente de la amazonía.

3. **Empresarial:** Cumplimiento a las normas, haciendo respetar los horarios de entrada, salida y alimentación del personal. También se mejorara la atención de sus instalaciones, en especial en la satisfacción de las preferencias de los turistas.
4. **Servicio:** Mantener un mejoramiento e innovación en el servicio que agrega valor al cliente en el precio del producto “Rosas Multicolores”
5. **Calidad:** Se buscara nuevas estrategias con ideas innovadoras para diferenciarse de la competencia, con un servicio que sea reconocido por los clientes.
6. **Competitividad.** Ser el mejor personal capacitado en promoción y venta directa personalizada para brindar una excelente atención a los clientes, que compran el producto “Rosas Multicolores”, generando expectativas en cada servicio.

4.4 ESTUDIO LEGAL

4.4.1 Requisitos Estadounidenses legales para la operación de Flowerfest Internacional

En general, existen cinco pasos para la creación de una empresa en los Estados Unidos según la página web de la administración de los pequeños negocios en este país. (sba.gov)

1. Determinar la estructura legal del Negocio

La adecuada estructura de la empresa a constituirse depende de una serie de factores como el nivel de control que uno desea tener sobre la misma, la necesidad financiera, la vulnerabilidad del negocio en cuanto a leyes y demás regulaciones tanto de los Estados Unidos como del estado en el cual se la piensa crear; en este caso, Florida.

Entre los tipos de empresas más comunes de empresas que se pueden constituir se encuentran:

- Corporación, (Corporation, Corp., Inc)
- Compañía de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Company, LLC)

- Sociedad (Partnership)
- Sin estructura legal (Sole Proprietorship)

La empresa Flowerfest Internacional funcionará bajo los parámetros de una compañía de responsabilidad limitada.

⁹⁰Una compañía de responsabilidad limitada tiene la ventaja de contar con la responsabilidad limitada que tiene una corporación y las ventajas de flexibilidad de una sociedad. En este tipo de empresa, se le pueden asignar las utilidades y las pérdidas a los miembros en cualquier proporción deseada, cualquier persona o empresa puede ser miembro, la cantidad de miembros es ilimitada, Igualmente, los socios de una LLC pueden gestionar la Compañía por ellos mismos o pueden, de acuerdo al Acuerdo de Operaciones, delegar sus poderes de dirección a uno o más miembros, llamados Gerentes. Entre sus ventajas más importantes se encuentran: responsabilidad limitada; los socios y gerentes de una LLC, generalmente, no son personalmente responsables por las deudas de la compañía y la existencia de un solo nivel tributario lo cual significa que las ganancias y pérdidas de la LLC pasan a los miembros sin gravar a la empresa. Por estas razones se ha decidido que la estructura legal de Flowerfest Internacional será como una compañía de responsabilidad limitada.

En el anexo Nro 7, se encuentra en formato pdf toda la documentación que se necesitaría llenar en caso de formar la empresa en el Estado de Florida. Se tuvo acceso a esta información gracias a la página web de Florida: <http://www.sunbiz.org>. (Ver anexo)

2. Registrar el nombre del negocio

Después de identificar la estructura legal de la empresa, es necesario registrar el nombre del negocio ya que este es requerido en todas las aplicaciones y documentos del gobierno estadounidense como en la aplicación para los impuestos a pagar, las licencias y permisos en general.

⁹⁰ <http://www.aviaslogoldgroup.com>

En el caso de ser el único propietario de la empresa, el nombre legal es el nombre del dueño, en el caso de que la empresa sea una sociedad, el nombre legal es aquel identificado en el acuerdo de sociedad o los apellidos de los socios.

A diferencia, en el caso de querer registrar una empresa bajo un nombre ficticio, se debe hacerlo con la ayuda de una agencia del gobierno la cual dependerá del estado en el cual se piensa constituir la empresa.

Para el estado de Florida, se puede registrar el nombre “ficticio” de la empresa vía internet en la página del departamento del estado de Florida de las divisiones corporativas (www.efile.sunbiz.org).

3. Obtención del RUC (Federal Tax ID)

Se debe proceder a la obtención del RUC en el Servicio de Renta Internas (IRS). EL RUC es conocido como “Número Tributario Corporativo” (Employer Identification Number) “EIN” y es un número que consta de nueve dígitos el cual es expedido a todo tipo de empresas. Entre sus varios propósitos se encuentran: abrir una cuenta bancaria de negocios, contratar empleados, cumplimiento de reglas de retención del IRS, cambiar la clase de organización, entre otros. Se puede proceder a la obtención del EIN vía internet en la página del Servicio de Rentas Internas estadounidense o también vía telefónica. Generalmente todo este procedo demora en promedio 15 días.

Por otra lado, en el caso de no ser residente o ciudadano de los Estados Unidos, los interesados en constituir una empresa en este país deben obtener antes del EIN “Numero Tributario Corporativo” un ITIN (Individual Taxpayer Identification Number). Este número es otorgado a personas que están obligados a tener un número de identificación del contribuyente y no son elegibles para obtener un Número de Seguro Social (SSN) debido a no ser residentes o ciudadanos de los Estados Unidos.

Los ITIN se emiten sin importar el estado migratorio porque tanto residentes como extranjeros no residentes pueden tener declaración de impuestos de EE.UU. y responsabilidades de pago en virtud del Código de Rentas Internas

4. Registrarse para el cobro de impuestos locales y del Estado

En adición al pago de impuestos requerido por el gobierno federal, las personas que piensan constituir una empresa deben pagar cierto tipo de impuestos del estado en cuestión y locales. Así, cada estado y localidad tienen sus propias leyes de impuestos.

Permiso de impuesto (Tax permit)

En la mayoría de estados, los dueños de negocios deben registrar su empresa con una agencia de estado de impuestos y aplicar a ciertos tipos de permisos de impuestos. Dentro de estos, el más común en el área de ventas es el permiso de impuesto de ventas del estado el cual les permite a las personas recolectar el impuesto del IVA por mencionar uno.

Impuestos de los ingresos (Income Taxes)

Este tipo de impuesto depende del tipo de estructura legal de la empresa en funcionamiento. Por ejemplo en el caso de una compañía de responsabilidad limitada, este impuesto depende de los ingresos de la empresa mientras que en el caso de “Sole Proprietors” el impuesto depende de los ingresos del dueño de la empresa y se lo hace de la misma forma ya que el dueño es el representante legal.

Employment Taxes

Este tipo de impuestos es para el caso de personas que cuentan con empleados formales en su empresa. Todos los estados requieren el pago de la compensación del seguro y los impuestos del seguro de las personas desempleadas.

Impuesto de ventas (Sales tax)

Este tipo de impuesto aplica a la venta, renta o licencia con respecto a ciertos productos, servicios y propiedad comercial en Florida. Así, si el negocio va a tener transacciones transables, uno tiene que registrarse en el departamento de “Revenue” antes de empezar a operar. El impuesto sobre las ventas en el caso del estado de Florida es de 6%.

En la página oficial del departamento de Revenue se puede encontrar más información detallada de este tipo de impuestos. (<http://dor.myflorida.com>).

Impuesto sobre el ingreso de las corporaciones (Corporate Income Tax)

Las corporaciones y empresas que realizan negocios, o reciben sus ingresos en el estado de Florida, tienen que aplicar para la devolución de este tipo de impuesto al menos de que el negocio esté exento.

5. Obtención de Licencias y Permisos

La mayoría de negocios requieren obtener una licencia general de negocio o un permiso de industria específico del estado o una agencia local del gobierno donde se desea crear la empresa.

A continuación se detallan ciertos permisos que Estados Unidos mantiene vigente para el ingreso de flores a su país.

4.4.2 Requisitos Estadounidenses de comercio exterior para la exportación de productos hacia el país

4.4.2.1 Las Normas de Acceso mediante el Permiso de Entrada

Se requiere permiso escrito de entrada emitido por el Servicio de Salud Animal y Vegetal de los Estados Unidos (Animal and Plant Health Inspection Service, USDA-APHIS-PPQ), en toda exportación de flores.

⁹¹Existen tres tipos de permisos conocidos como “Permiso PPQ, Permiso VS y Permiso CITES. El permiso “PPQ”, es un documento escrito que se utiliza para solicitar la entrada de plantas vegetales y sus productos derivados. Usualmente lo realiza el importador en los EE UU. El permiso VS, es un documento escrito que se solicita para entrar material prohibido por la regulación de los EE UU.. Mientras que el permiso “CITES” es el que se utiliza para solicitar la entrada de productos protegidos internacionalmente de acuerdo con la Convención Internacional de Comercio.

4.4.2.2 Regulaciones sobre Embalaje y Etiquetado

Los materiales utilizados para embalaje deben ser nuevos, sanitariamente aptos, técnicamente adecuados, homogéneos y resistentes a la manipulación y transporte. Asimismo, la rotulación y etiquetado debe indicar el nombre de la empresa, fecha de embalaje, razón social del exportador, nombre del productor, origen del producto y lugar en donde fue embalado

⁹¹ http://www.negociosgt.com/main.php?id=26&show_item=1&id_area=98

4.4.2.3 Regulaciones Ambientales relacionadas con las Exportaciones de Rosas

La Inspección Sanitaria Ambiental de la unidad encargada de inspeccionar todo tipo de plantas que entra a los EE UU, conocida como “*Animal and Plant Health Inspection Service*”, Servicio de Inspección de Animales y Plantas, aplica las políticas de control siguientes:

⁹²Una de las funciones principales de las Oficinas Internacionales de APHIS es prevenir la entrada de plagas y enfermedades a los EE UU al igual que manejar los asuntos pertinentes a la importación de animales y plantas. En toda exportación hacia los Estados Unidos de plantas ornamentales, flores y follaje, debe estar acompañada por un certificado fitosanitario, extendido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación “MAGA”, el cual se encarga de verificar que el embarque ha sido inspeccionado conforme a los requerimientos fitosanitarios

Los aspectos ambientales de los productos se han convertido en temas fundamentales en Europa. El concepto de desarrollo sostenible representa la filosofía que la economía debe automáticamente tener en cuenta el problema de la contaminación.

Existen algunas certificaciones que las compañías pueden aplicar como una herramienta “verde” de marketing. Estas puede ser sistemas de manejo ambiental (para toda la organización: ISO 14001 y EUREPGAP), y otras de tipo ecológicas para productos del área florícola como *Floricultural Environmental Programme, Fair Flowers and Plants*, entre otros.

4.4.3 Requisitos ecuatorianos para el proceso de exportación

⁹³El primer paso para poder exportar cualquier tipo de producto al exterior es mediante la obtención del registro de exportador. Para obtener este registro ante la Aduana, se deberá gestionar previamente el RUC en el Servicio de Rentas Internas. Debido a que Flowerfest S.A tiene ya su propio RUC y es quien realizará la exportación respectiva de las cajas de rosas a Flowerfest Internacional, se deberá seguir con los siguientes pasos:

⁹² Fuente: <http://interletras.com/manualCCI/Nfitosanitarias/fitosanitarias03.htm>

⁹³ <http://www.aduana.gov.ec>

- Registrar los datos del exportador mediante la página de la aduana del Ecuador (www.aduana.gob.ec), en el link de los Operadores de Comercio Exterior conocidos como (OCEs) mediante el menú: Registro de Datos y enviarlo electrónicamente.
- Llenar la Solicitud de Concesión de Clave que se encuentra en la misma página web y presentarla en el SENAE, firmada por el Exportador o Representante legal de la Cía. Exportadora. Posteriormente, se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico y en caso de que no existan inconvenientes se acepta el registro inmediatamente con lo cual se podrá realizar la transmisión electrónica del DAU (Declaración Aduanera Única de Exportación).
- Presentar junto con el DAU los siguientes documentos: factura comercial original, certificado de origen (en el caso de las rosas sí procede), certificado fitosanitario emitido por el Ministerio de Agricultura del Ecuador, mismo que certifique que las rosas enviadas a Miami no cuentan con ningún tipo de plaga, guía aérea y orden de embarque impresa.

En el caso de las exportaciones ecuatorianas, existen dos fases que componen el proceso de exportación:

4.4.3.1 Fase de pre-embarque

Esta fase inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), el cual es un documento que identifica la intención previa de exportar con datos como: nombre del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

4.4.3.2 Fase de pos-embarque

Esta fase es la que da por terminado el proceso de exportación de un producto y se la ejecuta mediante la presentación del documento DAU (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, en un plazo no mayor a 30 días hábiles

posteriores al embarque de la mercancía. Para el caso de las rosas como son productos perecibles en estado fresco, se puede presentar una sola DAU para todos los embarques hacia Miami, realizados dentro del mismo mes. Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga envían la información de los ⁹⁴manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE valida la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga y si el proceso de validación es satisfactorio, se envía un mensaje de aceptación al agente de aduana con el número de refrendo de la DAU con lo cual quien se encuentre realizando el trámite de exportación, deberá presentarla en la aduana por la cual el producto será exportado.

4.5 ESTUDIO FINANCIERO

⁹⁵“Una vez que el investigador concluye el estudio hasta la parte técnica, se habrá dado cuenta de que existe un mercado potencial por cubrir y que no existe impedimento tecnológico para llevar a cabo el proyecto”.

4.5.1 Objetivos

- Identificar la viabilidad financiera de la puesta en marcha de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami de los Estados Unidos
- Determinar la rentabilidad económica del negocio.

4.5.2 Inversión

La inversión inicial en un negocio es de suma importancia ya que ésta debe ser realizada como paso previo al financiamiento del proyecto.

⁹⁴ Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales de las mercancías.

⁹⁵ Gabriel Baca Urbina, “Evaluación de Proyectos”, pp 139

4.5.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para el caso de Flowerfest Internacional, se encuentra formada por el dinero requerido para: adquisición de vehículos, equipos y muebles de oficina. Estos datos son los obtenidos en el estudio técnico del presente plan de negocios.

DETALLE	VALOR TOTAL (dólares)
Automóviles	\$ 36.895.00
Equipo de oficina	\$ 4.152.04
Muebles	\$ 2.088.03
TOTAL	\$ 43.135.07
Imprevistos 2%	\$ 862.70

Tabla 4.13 Inversión Activos Tangibles

Elaborado por: El autor

Se estima un 2% de imprevistos del valor total ya que es común que los precios en el mercado fluctúen.

4.5.2.2 Inversión total

La inversión total del presente plan de negocios comprende la sumatoria de la inversión en activos tangibles y capital de trabajo. El valor total de este rubro comprende:

Aporte en Especie	\$ 43.135,07
Capital de Trabajo	\$ 12.336,40

Tabla 4.14 Inversión total

Elaborado por: El autor

*El aporte en especie está compuesto por la inversión en 1 automóvil y camión refrigerado y equipos de oficina-muebles.

El total de la inversión que Flowerfest Internacional requiere para su operación se divide en recursos propios y recursos externos.

Los recursos propios constituyen un 40% del total de la inversión y los recursos externos un 60% respectivamente.

Cada socio de la empresa otorgará un 20% del total de los recursos propios obteniendo así una repartición igualitaria de las utilidades generadas en el futuro.

Recursos Propios	\$ 22.188,59
Recursos Externos	\$ 33.282,88
Total Inversión requerida	\$ 55.471,47

Tabla 4.15 Inversión total porcentajes

Elaborado por: El autor

4.5.2.3 Estado de Fuentes y Usos

ESTADO DE FUENTES Y USOS					
FLOWERFEST S.A					
	Activos			Pasivos	
Corto Plazo	\$ 56.086,40	57%	Pasivos Corto Plazo	\$ 9.736,29	10%
Largo Plazo	\$ 43.135,07	43%	Pasivos Largo Plazo	\$ 89485,17543	90%
Total Activos	\$ 99.221,47	100%	Total Pasivos	\$ 99.221,47	100%

Tabla 4.16 Estado de Fuentes y Usos
Elaborado por: El autor

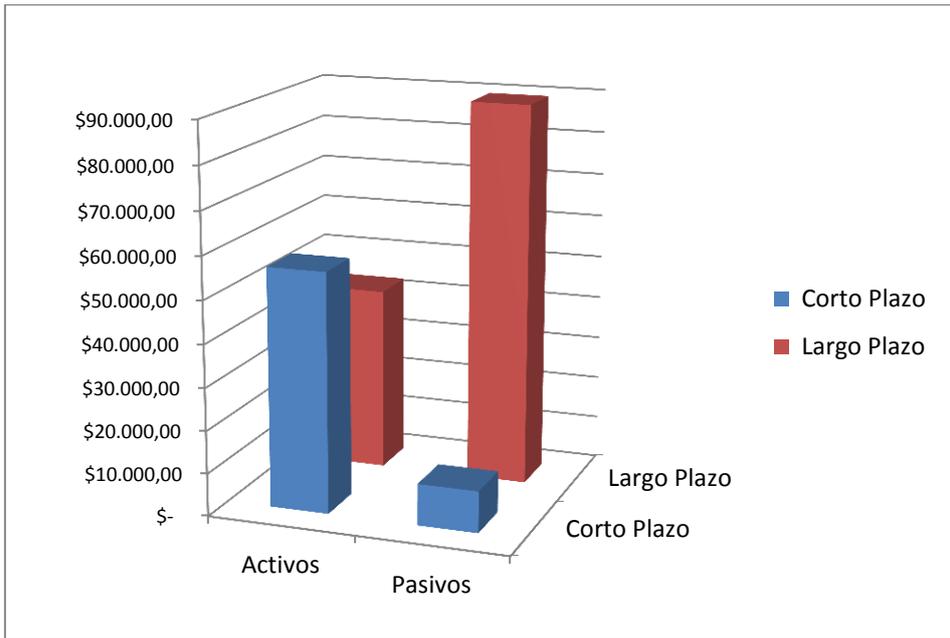


Gráfico 4.26 Estado de Fuentes y Usos
Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el gráfico, el 90% de los pasivos de Flowerfest Internacional provienen de un pasivo a largo plazo. El 10% restante comprende la diferencia de dicho préstamo bancario el cual es a corto plazo.

Un 57% de ésta deuda es invertida en activos a corto plazo lo cual comprende caja bancos e inventarios y un 43% es destinado al activo a largo plazo conformado por vehículos, equipo de computación, equipos de oficina y muebles y enseres de la empresa.

4.5.3 Capital de trabajo

El Capital de trabajo para Flowerfest Internacional es de \$ 12.336.40 dólares y comprende:

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD
COSTOS DIRECTOS	
Suministros	\$ 392,94
TOTAL	\$ 392,94
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de obra Indirecta	\$ 1.217,60
Insumos	\$ 122,25
Mantenimiento	\$ 113,00
Gastos Administrativos	\$ 6.212,49
Gastos de Ventas	\$ 2.846,02
Gastos de Arriendo	\$ 1.200,00
Seguro	\$ 232,09
TOTAL	\$ 11.943,46
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 12.336,40

Tabla 4.17 Capital de Trabajo

Elaborado por: El autor

4.5.4 Costos directos

El costo directo que compone el capital de trabajo antes mencionado hace referencia al costo incurrido en las compras realizadas por Flowerfest Internacional. Este costo se encuentra constituido por: suministros, material de limpieza de la oficina, uniforme del chofer/ayudante y adquisición de rosas a Flowerfest S.A. En las tablas a continuación, se encuentran detallados estos costos.

4.5.4.1 Suministros de oficina

DETALLE	CANTIDAD (unidades)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
Papel A4 resma	10	\$ 4.80	\$ 48.00	Walmart
Clips (caja de 100 u)	5	\$ 1.07	\$ 5.35	Walmart
Grapas (caja de 100 u)	5	\$ 0.73	\$ 3.64	Walmart
Grapadora	4	\$ 7.48	\$ 29.91	Walmart
Bolígrafos (caja 100u)	1	\$ 15.35	\$ 15.35	Walmart
Carpetas varias	10	\$ 0.79	\$ 7.90	Walmart
Post-it (paquete 4 u)	15	\$ 1.12	\$ 16.80	Walmart
Facturas (block)	2	\$ 10.00	\$ 20.00	
SUBTOTAL			\$ 146.95	

Tabla 4.18 Suministros de Oficina
Elaborado por: El autor

4.5.4.2 Artículos de limpieza

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL (anual)	REQUERIMIENTO	PROVEEDOR
Ambientadores	3.00	\$ 4.60	\$ 13.80	Mensual	Walmart
Paños de limpieza	4.00	\$ 0.75	\$ 3.00	Mensual	Walmart
Escoba/trapeador	2.00	\$ 1.77	\$ 3.54	Trimestral	Walmart
Fundas de basura (pequeñas) x 10	2.00	\$ 1.09	\$ 2.18	Mensual	Walmart
Fundas de basura (industriales) x 30	2.00	\$ 2.83	\$ 5.66	Mensual	Walmart
Jabón Líquido 1lt	2.00	\$ 2.00	\$ 4.00	Trimestral	Walmart
Papel higiénico X 12	2.00	\$ 1.99	\$ 3.98	Trimestral	Walmart
Desinfectante galón	1.00	\$ 3.29	\$ 3.29	Mensual	Walmart
Basurero Grande	2.00	\$ 10.11	\$ 20.22	Anual	Walmart
Basurero Pequeño	4.00	\$ 4.08	\$ 16.32	Mensual	Walmart
TOTAL			\$ 75.99		

Tabla 4.19 Artículos de Limpieza
Elaborado por: El autor

4.5.4.3 Uniforme chofer/ayudante Flowerfest Internacional

DETALLE	CANTIDAD (unidades)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Uniforme Chofer/ayudante	2.00	\$ 85.00	\$ 170.00
TOTAL			\$ 170.00

Tabla 4.20 Uniformes
Elaborado por: El autor

4.5.4.4 Adquisición de Rosas

DETALLE	CANTIDAD tallos	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL (mensual)	PROVEEDOR
Rosas distintas variedades	125.000.00	\$ 0.35	\$ 43.750.00	FLOWERFEST S.A
TOTAL			\$ 43.750.00	

Tabla 4.21 Adquisición de Rosas
Elaborado por: El autor

El valor de total de compra de rosas se basa en la adquisición de 50 cajas semanales de rosas. El valor unitario comprende el valor CIF x tallo de rosa en Miami.

4.5.5 Costos indirectos

Los costos indirectos son aquellos que influyen indirectamente para la obtención del producto final. En el caso de Flowerfest Internacional estos son: mano de obra indirecta, insumos, mantenimiento, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos de arriendo y seguro.

4.5.5.1 Sueldos Personal Flowerfest Internacional

Para poder identificar el salario de cada empleado, se basa en la cifra del salario mínimo por hora en el Estado de Florida el cual es de ⁹⁶\$ 7.67 dólares. En cuanto a los egresos, mediante la investigación realizada, se logra determinar que en los Estados Unidos se realizan tres tipos de retenciones: ⁹⁷Retención Federal (11%), Estatal (4%) y del Seguro Social, Medicare (FICA) (7.65%). Los datos otorgados varían dependiendo de cada estado

⁹⁶ <http://www.floridajobs.org>

⁹⁷ Entrevista personal, Sergio Herrera empleado de State Farm Miami.

Cargo	INGRESOS		EGRESOS			Total Retenciones	Total Ingreso mensual	TOTAL INGRESOS ANUALES
	Sueldo Básico	Total ingresos	Ret. Federal	Ret. Estatal	Retención FICA			
Gerente	\$ 2.560.00	\$ 2.560.00	\$ 281.60	\$ 102.40	\$ 195.84	\$ 579.84	\$ 1.980.16	\$ 30.720.00
1 ejecutivo vendedor	\$ 2.080.00	\$ 2.080.00	\$ 228.80	\$ 83.20	\$ 159.12	\$ 471.12	\$ 1.608.88	\$ 24.960.00
1 ejecutivo marketing	\$ 2.000.00	\$ 2.000.00	\$ 220.00	\$ 80.00	\$ 153.00	\$ 453.00	\$ 1.547.00	\$ 24.000.00
1 secretaria/ contadora	\$ 1.520.00	\$ 1.520.00	\$ 167.20	\$ 60.80	\$ 116.28	\$ 344.28	\$ 1.175.72	\$ 18.240.00
1 chofer/ayudante	\$ 1.217.60	\$ 1.217.60	\$ 133.94	\$ 48.70	\$ 93.15	\$ 275.79	\$ 941.81	\$ 14.611.20
TOTAL								\$ 112.531.20

Tabla 4.22 Sueldos personal Flowerfest Internacional
Elaborado por: El autor

4.5.5.2 Insumos

En el caso de Flowerfest Internacional, los insumos comprenden los productos necesarios para que las rosas se puedan mantener en óptimo estado a su llegada de Quito-Ecuador. Los elementos son: cubetas para rosas y los químicos que se deben colocar en las cubetas con aguas para asegurar la frescura del producto.

DETALLE	CANTIDAD	REQUERIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL (mensual)
Cubetas para rosas	25.00	Semestral	unidades	\$ 0.89	\$ 22.25
Químicos varios preservación rosas	8.00	Mensual	fundas	\$ 12.50	\$ 100.00

Tabla 4.23 Insumos
Elaborado por: El autor

4.5.5.3 Mantenimiento

Para determinar los costos de mantenimiento anual se toma como referencia el costo total de la inversión obteniendo así los siguientes valores:

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR ANUAL
Autos	\$ 36.895.00	3.00%	\$ 1.106.85
Equipos de Computación	\$ 3.948.28	4.00%	\$ 157.93
Equipos de Oficina	\$ 203.76	1.00%	\$ 2.04
Muebles y Enseres	\$ 2.088.03	3.00%	\$ 62.64
Subtotal			\$ 1.329.46
2% Imprevistos			\$ 26.59
TOTAL			\$ 1.356.05

Tabla 4.24 Mantenimiento
Elaborado por: El autor

4.5.5.4 Arriendo

La oficina que se piensa arrendar tiene un costo mensual de \$ 1200 dólares. Este valor se mantendrá constante por el lapso de tres años y a partir del cuarto año se prevé un incremento del 10% respectivamente.

AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5
Gasto Arriendo	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.320.00	\$ 1.320.00

Tabla 4.25 Arriendo
Elaborado por: El autor

4.5.5.5 Seguros

Dados los riesgos a los cuales se enfrentan los distintos activos de la empresa, es necesario contratar un seguro comercial. Los valores fueron otorgados por Sergio Herrera, ejecutivo de la empresa State Farm en Miami la cual se dedica a la venta de todo tipo de seguro.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO ANUAL
Autos	\$ 36.895.00	7.00%	\$ 2.582.65
Equipos de Computación	\$ 3.948.28	3.00%	\$ 118.45
Equipos de Oficina	\$ 203.76	0.25%	\$ 0.51
Muebles y Enseres	\$ 2.088.03	4.00%	\$ 83.52
TOTAL			\$ 2.785.13

Tabla 4.26 Seguros
Elaborado por: El autor

4.5.6 Financiamiento del negocio

INVERSIÓN	VALOR	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	\$ 43.135,07	43,47%	17,39%	\$ 17.254,03	26,08%	\$ 25.881,04
Inventarios	\$ 43.750,00	44,09%	17,64%	\$ 17.500,00	26,46%	\$ 26.250,00
Capital de Trabajo	\$ 12.336,40	12,43%	4,97%	\$ 2.848,00	7,46%	\$ 9.488,40
Inversión Total	\$ 99.221,47	100,00%	40,00%	\$ 37.602,03	60,00%	\$ 61.619,44

Tabla 4.28 Financiamiento
Elaborado por: El autor

Monto	\$ 61.619,44	SBA.GOV		
Interés	11,48%	Anual	5,74%	Semestral
Plazo	5	Años		
Períodos de Pago	10	Semestral		
Forma de Amortización	Dividendo Constante			

Tabla 4.29 Financiamiento Small Business Administration
Elaborado por: El autor

SEMESTRE	MONTO DEL PRÉSTAMO	PAGO	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL
0	\$ 61.619,44			
1	\$ 56.887,11	\$ 8.269,28	\$ 3.536,96	\$ 4.732,33
2	\$ 51.883,15	\$ 8.269,28	\$ 3.265,32	\$ 5.003,96
3	\$ 46.591,96	\$ 8.269,28	\$ 2.978,09	\$ 5.291,19
4	\$ 40.997,05	\$ 8.269,28	\$ 2.674,38	\$ 5.594,91
5	\$ 35.081,00	\$ 8.269,28	\$ 2.353,23	\$ 5.916,05
6	\$ 28.825,36	\$ 8.269,28	\$ 2.013,65	\$ 6.255,63
7	\$ 22.210,66	\$ 8.269,28	\$ 1.654,58	\$ 6.614,71
8	\$ 15.216,26	\$ 8.269,28	\$ 1.274,89	\$ 6.994,39
9	\$ 7.820,39	\$ 8.269,28	\$ 873,41	\$ 7.395,87
10	\$ 0,00	\$ 8.269,28	\$ 448,89	\$ 7.820,39

Tabla 4.30 Amortización Préstamo
Elaborado por: El autor

Pago anual de Interés	Pago anual de Capital
Año1	
\$ 6.802,28	\$ 9.736,29
Año2	
\$ 5.652,47	\$ 10.886,10
Año3	
\$ 4.366,88	\$ 12.171,69
Año4	
\$ 2.929,47	\$ 13.609,10
Año5	
\$ 1.322,30	\$ 15.216,26
TOTAL	
\$ 21.073,40	\$ 61.619,44
TOTAL CAPITAL + INTERÉS	
\$ 82.692,84	

Tabla 4.31 Resumen Pago de Préstamo
Elaborado por: El autor

4.5.7 Estimación de costos

A continuación se detallan los costos fijos como variables incurridos en la comercialización de rosas por Flowerfest Internacional

RUBROS	COSTES	
	FIJOS	VARIABLES
Suministros		\$ 4.715,26
Rosas		\$ 43.750,00
Mano de Obra Indirecta	\$ 14.611,20	
Insumos		\$ 1.467,00
Mantenimiento	\$ 1.356,05	
Seguros	\$ 2.785,13	
Depreciación	\$ 8.924,27	
Amortización	\$ 288,00	
Subtotales	\$ 27.964,65	\$ 49.932,26
Costo de producción unitario	\$ 0,02	\$ 0,03
Total Coste de Producción	\$	77.896,91
Gastos Administrativos	\$	74.549,89
Gastos Financieros	\$	6.802,28
Gastos de Ventas	\$	34.152,24
Arriendo	\$	19.200,00
Total de costo	\$	0,09
Subtotales	\$	134.704,40
Coste Total	\$	212.601,31
Unidades Vendidas		1500000,00
Coste de Producción	\$,14,

Tabla 4.32 Costo de Producción Unitario Año 1
Elaborado por: El autor

El valor de las unidades vendidas por Flowerfest Internacional se basa en la oferta de la empresa la cual es de 50 cajas de rosas semanales o 1.500.000 de tallos de rosas anuales.

4.5.8 Depreciación Activos Fijos

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Vehículos	\$ 36.895,00	20,00%	5	\$ 7.379,00
Equipos de Computación	\$ 3.948,28	33,33%	3	\$ 1.316,09
Equipos de Oficina	\$ 203,76	10,00%	10	\$ 20,38
Muebles y Enseres	\$ 2.088,03	10,00%	10	\$ 208,80
TOTAL				\$ 8.924,27

Tabla 4.33 Depreciación Activos Fijos
Elaborado por: El autor

4.5.9 Proyección costos y gastos

Para efectos de evaluación económica y financiera del proyecto en análisis, el horizonte o vida útil será de 5 años. Igualmente, las tasas de crecimiento planteadas para la proyección serán en base a la inflación de los Estados Unidos del periodo más reciente, riesgo país y riesgo del negocio.

4.5.9.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos incluyen los sueldos del personal administrativo de la empresa a más del dinero necesario para los suministros de oficina, gastos de constitución de la empresa e imprevistos.

Los gastos de constitución se derivan de:

En el cuadro a continuación, se presenta un resumen de los gastos de constitución de la empresa Flowerfest Internacional en el mercado de Miami. Estos gastos son los obtenidos en el estudio técnico del presente documento.

CONCEPTO	COSTO
Gasto Puesta en Marcha	\$ 250.00
Gasto de Organización	\$ 1.190.00
TOTAL	\$ 1.440.00

Tabla 4.15 Total Gasto puesta en marcha y organización
Elaborado por: El autor

GASTOS PERSONAL	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Gerente	1	\$ 2.560.00	\$ 15.360.00	\$ 30.720.00
Ejecutivo de marketing	1	\$ 2.000.00	\$ 12.000.00	\$ 24.000.00
Secretaria/contadora	1	\$ 1.520.00	\$ 9.120.00	\$ 18.240.00
TOTAL			\$ 36.480.00	\$ 72.960.00
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina		\$ 12.25	\$ 73.47	\$ 146.95
Gastos de constitución y 2% de imprevistos			\$ 1.47	\$ 1.442.94
Total Gastos Grals.			\$ 74.94	\$ 1.589.89
TOTAL			\$ 36.554.94	\$ 74.549.89

Total Gastos Administrativos Mensual	\$ 6212.490.60
---	-----------------------

Tabla 4.35 Gastos Administrativos
Elaborado por: El autor

4.5.9.2 Gastos de Ventas

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONAL				
Ejecutivo vendedor	1	\$ 2.080.00	\$ 12.480.00	\$ 24.960.00
TOTAL			\$ 12.480.00	\$ 24.960.00
GASTOS GENERALES				
Coste Plan de Marketing		\$ 751.00	\$ 4.506.00	\$ 9.012.00
Subtotal			\$ 4.506.00	\$ 9.012.00
2% Imprevistos			90.12	180.24
Total Gasto Grals.			\$ 4.596.12	\$ 9.192.24
TOTAL GASTO VENTAS			\$ 17.076.12	\$ 34.152.24

Total Gasto de ventas mensual	\$ 2846.020.00
--------------------------------------	-----------------------

Tabla 4.36 Gastos de Venta
Elaborado por: El autor

GASTOS PROYECTADOS PARA 5 AÑOS					
AÑOS: 2012 - 2016					
Período	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos	\$ 74.549,89	\$ 81.259,38	\$ 88.572,72	\$ 96.544,27	\$ 105.233,25
Gastos de Ventas	\$ 34.152,24	\$ 37.225,94	\$ 40.576,28	\$ 44.228,14	\$ 48.208,67
Gastos Financieros	\$ 6.802,28	\$ 5.652,47	\$ 4.366,88	\$ 2.929,47	\$ 1.322,30
Gastos de Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00
TOTAL GASTOS	\$ 129.904,40	\$ 138.537,79	\$ 147.915,88	\$ 159.541,87	\$ 170.604,23

Tabla 4.37 Gastos proyectados
Elaborado por: El autor

Proyección de los costes de Producción

AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5
Suministros	\$ 4.715,26	\$ 5.139,63	\$ 5.602,20	\$ 6.106,40	\$ 6.655,97
Rosas	\$ 525.000,00	\$ 572.250,00	\$ 623.752,50	\$ 679.890,23	\$ 741.080,35
Insumos	\$ 1.467,00	\$ 1.599,03	\$ 1.742,94	\$ 1.899,81	\$ 2.070,79
VARIABLES	\$ 531.182,26	\$ 578.988,66	\$ 631.097,64	\$ 687.896,43	\$ 749.807,11
Mano de Obra Indirecta	\$ 14.611,20	\$ 15.926,21	\$ 17.359,57	\$ 18.921,93	\$ 20.624,90
Reparación y Mantenimiento	\$ 1.356,05	\$ 1.478,09	\$ 1.611,12	\$ 1.756,12	\$ 1.914,17
Seguros	\$ 2.785,13	\$ 3.035,79	\$ 3.309,01	\$ 3.606,82	\$ 3.931,44
Depreciación	\$ 8.924,27	\$ 8.924,27	\$ 8.924,27	\$ 7.608,18	\$ 7.608,18
Amortización	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 288,00
FIJOS	\$ 27.964,65	\$ 29.652,36	\$ 31.491,97	\$ 32.181,05	\$ 34.366,69
Total Costes de Producción	\$ 559.146,91	\$ 608.641,03	\$ 662.589,61	\$ 720.077,48	\$ 784.173,80
Gasto Administrativo	\$ 74.549,89	\$ 81.259,38	\$ 88.572,72	\$ 96.544,27	\$ 105.233,25
Gasto de Ventas	\$ 34.152,24	\$ 37.225,94	\$ 40.576,28	\$ 44.228,14	\$ 48.208,67
Gasto Financiero	\$ 6.802,28	\$ 5.652,47	\$ 4.366,88	\$ 2.929,47	\$ 1.322,30
Gasto Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00
Total Gastos	\$ 129.904,40	\$ 138.537,79	\$ 147.915,88	\$ 159.541,87	\$ 170.604,23
COSTO TOTAL	\$ 689.051,31	\$ 747.178,82	\$ 810.505,49	\$ 879.619,36	\$ 954.778,03
Unidades Producidas	1500000,00	1635000,00	1782150,00	1942543,50	2117372,42
Costo Unitario de Producción	\$ 0,46	\$ 0,46	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45

Tabla 4.38 Proyección Costes de Producción

Elaborado por: El autor

4.5.10 Ingresos del proyecto

En los siguientes cuadros se realiza un presupuesto de costos e ingresos para el año uno junto a una proyección de ventas para los 5 años de vida útil del proyecto. Se supone un crecimiento en unidades producidas del 10% anual con un incremento del 5% en el precio de venta al público.

UNIDADES		%	COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	% PVP vs. COSTO	PRECIO DE VENTA UNITARIO	TOTAL VENTAS ANUALES CON UTILIDAD	TOTAL VENTAS ANUALES SIN UTILIDAD	UTILIDAD
Rosas	1500000.00	100%	\$ 0.35	67.31%	\$ 0.52	\$ 780.000.00	\$ 525.000.00	\$ 255.000.00
TOTAL	1500000.00	100%	\$ 0.35	67%	\$ 0.52	\$ 780.000.00	\$ 525.000.00	\$ 255.000.00

Tabla 4.39 Proyección de Ingresos y Costes
Elaborado por: El autor

AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
Unidades	1500000.00	1635000.00	1782150.00	1942543.50	2117372.42
Ventas Anuales	\$ 780.000.00	\$ 850.200.00	\$ 926.718.00	\$ 1.010.122.62	\$ 1.101.033.66
Ventas Mensuales	\$ 65.000.00	\$ 70.850.00	\$ 77.226.50	\$ 84.176.89	\$ 91.752.80
Ventas Diarias	\$ 2.166.67	\$ 2.361.67	\$ 2.574.22	\$ 2.805.90	\$ 3.058.43

Tabla 4.40 Presupuesto de Ventas
Elaborado por: El autor

4.5.11 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS					
2012 - 2016					
AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	\$ 780.000,00	\$ 850.200,00	\$ 926.718,00	\$ 1.010.122,62	\$ 1.101.033,66
Costo de Producción	\$ 559.146,91	\$ 608.641,03	\$ 662.589,61	\$ 720.077,48	\$ 784.173,80
UTILIDAD BRUTA	\$ 220.853,09	\$ 241.558,97	\$ 264.128,39	\$ 290.045,14	\$ 316.859,86
Gastos Administrativos	\$ 74.549,89	\$ 81.259,38	\$ 88.572,72	\$ 96.544,27	\$ 105.233,25
Gastos Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00
Gastos de Ventas	\$ 34.152,24	\$ 37.225,94	\$ 40.576,28	\$ 44.228,14	\$ 48.208,67
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 97.750,96	\$ 108.673,66	\$ 120.579,39	\$ 133.432,73	\$ 147.577,93
Gastos Financieros	\$ 6.802,28	\$ 5.652,47	\$ 4.366,88	\$ 2.929,47	\$ 1.322,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 90.948,69	\$ 103.021,18	\$ 116.212,51	\$ 130.503,26	\$ 146.255,63
5.5% Impuesto a la Renta	\$ 5.002,18	\$ 5.666,17	\$ 6.391,69	\$ 7.177,68	\$ 8.044,06
UTILIDAD NETA	\$ 85.946,51	\$ 97.355,02	\$ 109.820,82	\$ 123.325,58	\$ 138.211,57

Tabla 4.41 Estado de Resultados Flowerfest Internacional
Elaborado por: El autor

4.5.12 Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
FLOWERFEST INTERNACIONAL					
2012 - 2016					
AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Activo Corriente					
Caja Bancos	\$ 97.758,89	\$ 193.440,08	\$ 300.301,49	\$ 417.914,15	\$ 548.805,64
Inventarios	\$ 53.198,29	\$ 54.060,10	\$ 55.057,69	\$ 56.207,10	\$ 57.526,26
Activo Fijo			\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ 36.895,00	\$ 36.895,00	\$ 36.895,00	\$ 36.895,00	\$ 36.895,00
Depreciación Acum. Vehículos	\$ (7.379,00)	\$ (14.758,00)	\$ (22.137,00)	\$ (29.516,00)	\$ (36.895,00)
Equipos de Computación	\$ 3.948,28	\$ 3.948,28	\$ 3.948,28		
Depreciación Acum. Equipo de Computación	\$ (1.316,09)	\$ (2.632,19)	\$ (3.948,28)		
Muebles y Enseres	\$ 2.088,03	\$ 2.088,03	\$ 2.088,03	\$ 2.088,03	\$ 2.088,03
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	\$ (208,80)	\$ (417,61)	\$ (626,41)	\$ (835,21)	\$ (1.044,02)
Equipos de Oficina	\$ 203,76	\$ 203,76	\$ 203,76	\$ 203,76	\$ 203,76
Depreciación Acum. Equipos de Oficina	\$ (20,38)	\$ (40,75)	\$ (61,13)	\$ (81,50)	\$ (101,88)
TOTAL ACTIVOS	\$ 185.167,98	\$ 272.786,71	\$ 371.721,43	\$ 482.875,33	\$ 607.477,80
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Ctas. Por Pagar	\$ 9.736,29	\$ 10.886,10	\$ 12.171,69	\$ 13.609,10	\$ 15.216,26
Pasivo No Corriente					
Documentos por Pagar	\$ 51.883,15	\$ 40.997,05	\$ 28.825,36	\$ 15.216,26	\$ -

TOTAL PASIVO	\$ 61.619,44	\$ 51.883,15	\$ 40.997,05	\$ 28.825,36	\$ 15.216,26
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 37.602,03	\$ 37.602,03	\$ 37.602,03	\$ 37.602,03	\$ 37.602,03
Utilidad años anteriores		\$ 85.946,51	\$ 183.301,53	\$ 293.122,35	\$ 416.447,94
Utilidad del Ejercicio	\$ 85.946,51	\$ 97.355,02	\$ 109.820,82	\$ 123.325,58	\$ 138.211,57
TOTAL PATRIMONIO	\$ 123.548,54	\$ 220.903,56	\$ 330.724,38	\$ 454.049,96	\$ 592.261,53
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 185.167,98	\$ 272.786,71	\$ 371.721,43	\$ 482.875,33	\$ 607.477,80

Tabla 4.42 Balance General Proyectado Flowerfest Internacional
Elaborado por: El autor

4.5.13 Evaluación Financiera

En base a los análisis de los estudios de Mercado, Técnico y Financiero, se determinará la viabilidad financiera y económica de la empresa Flowerfest Internacional mediante ciertos tipos de índices que tienen la función de servir como parámetros para conocer si un negocio será rentable o no en un futuro.

4.5.13.1 Flujo de caja

En el cuadro a continuación, se presenta el flujo de caja de Flowerfest Internacional

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
SALDO INICIAL		\$ 12.336,40	\$ 97.758,89	\$ 193.440,08	\$ 300.301,49	\$ 417.914,15
UTILIDAD NETA		\$ 85.946,51	\$ 97.355,02	\$ 109.820,82	\$ 123.325,58	\$ 138.211,57
Depreciaciones		\$ 9.212,27	\$ 9.212,27	\$ 9.212,27	\$ 7.896,18	\$ 7.896,18
Inversiones	\$ (99.221,47)					
Pago del Capital (préstamo)		\$ 9.736,29	\$ 10.886,10	\$ 12.171,69	\$ 13.609,10	\$ 15.216,26
Valor de desecho						
Ingreso Préstamo	\$ 61.619,44					
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 12.336,40
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (37.602,03)	\$ 97.758,89	\$ 193.440,08	\$ 300.301,49	\$ 417.914,15	\$ 548.805,64

Tabla 4.45 Flujo de Caja Proyectado
Elaborado por: El autor

4.5.13.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento

El costo de oportunidad es también conocido como la tasa mínima de rendimiento y es aquella que demuestra el valor mínimo que el inversionista se encuentra dispuesto a aceptar en base a su inversión realizada.

En este caso la TMAR es de:

TMAR	29.1%
-------------	--------------

La obtención de esta tasa se la realiza con la sumatoria del total de la multiplicación de del % de aporte de cada inversión por la tasa mínima de rendimiento que esperan obtener más los valores de la inflación y riesgo país así:

Recursos Propios	\$	22.188.59
Recursos Externos	\$	33.282.88
Total Inversión requerida	\$	55.471.47
% aporte	Costo del dinero	resultado
40%	50%	20.0%
60%	⁹⁸ 4.24%	2.54%
⁹⁹ Inflación	2.87%	
¹⁰⁰ Riesgo país	3.72%	

Tabla 4.46 Costo de Oportunidad
Elaborado por: El autor

$$\text{TMAR} = 22.5 + 2.87 + 3.72$$

$$\text{TMAR} = 29.1\%$$

⁹⁸ www.eumed.net

⁹⁹ www.es.global-rates.com

¹⁰⁰ Reporte riesgo país mundial 2011

4.5.13.3 Valor actual neto (VAN)

La fórmula aplicable para la obtención del VAN es

$$VP = \frac{F1}{(1+k)^1} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \frac{F3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+k)^n}$$

Donde:

VP= Valor Presente

F= Flujo Neto

K= Coste de oportunidad

N= Años

AÑO	FLUJO	FLUJO DESCONTADO
0	\$ (99.221,47)	\$ (99.221,46)
1	\$ 97.758,89	\$ 75.703,45
2	\$ 193.440,08	\$ 116.001,94
3	\$ 300.301,49	\$ 139.455,51
4	\$ 417.914,15	\$ 150.288,12
5	\$ 548.805,64	\$ 152.832,44
	Tasa dscto.	29,13%
	TOTAL	\$ 535.060,00
	VAN	\$ 535.060,00
	TIR	99,27%

Tabla 4.47 Valor Actual Neto

Elaborado por: El autor

4.5.13.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el caso de la tasa interna de retorno la fórmula es:

$$= \frac{F1}{(1+k)^1} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \frac{F3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+k)^n} - \text{INVERSIÓN} = 0$$

Con la ayuda del programa de Excel, la tasa interna de retorno para Flowerfest Internacional es del 99.27%.

El criterio de decisión en este caso es que si la TIR es mayor que el costo de oportunidad, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. De esta manera, dado que la TIR es mayor que la TMAR, se garantiza que el plan de negocios para la apertura de la sucursal Flowerfest Internacional generará una rentabilidad óptima.

4.5.13.5 Período de Recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN			
Flujo de caja	\$ (99.221,47)	\$ 97.758,89	\$ 193.440,08
División inversión para Flujo del período 1			
		1,014961083	
Meses del año por resultado		12*0.1496	
		1.79	
Número de Meses		1 mes	
Días del mes por resultado cálculo anterior		30*0.7952	
		23.9	
Número de días		23	
Tiempo de recuperación		1 año, 1 mes y 23 días	

Tabla 4.48 Período de Recuperación
Elaborado por: El autor

4.5.13.6 Punto de Equilibrio en unidades y dólares

Punto de equilibrio en unidades

En el caso de Flowerfest Internacional, el pto de equilibrio en unidades para el primer año de funcionamiento (2012) es de 971 cajas de rosas.

$$PE_n = \frac{CFT}{PV - CV_u}$$

27964.65/0.06
466077.5 tallos de rosas
745 cajas (full) de rosas

Tabla 4.49 Punto de Equilibrio en Unidades

Elaborado por: El autor

Punto de equilibrio en dólares

El punto de equilibrio en dólares es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos.

$$= \frac{CF}{1 - CVT} \cdot VT$$

	27964.65/1-(49932.26/780000)
\$USD	29876.76

Tabla 4.50 Punto de Equilibrio en dólares

Elaborado por: El autor

Flowerfest Internacional debe tener un valor en ventas igual a US29.876.76. dólares para lograr cubrir el total de sus costos y gastos operativos.

4.5.13.7 Relación Beneficio/costo

Este índice difiere con el VAN en el punto en que la suma de los flujos de cajas actualizados se divide para la inversión total así:

$$\text{RAZÓN } \frac{B}{C} = \frac{\text{Valor actual de los FNC}}{\text{Inversión Total}}$$

Relación Beneficio Costo	9.65
---	-------------

Tabla 4.51 Relación Beneficio-Costo
Elaborado por: El autor

El criterio de decisión aplicable a este método se simplifica de la siguiente manera:

- Si la razón B/C es mayor que 1 se debe aceptar el proyecto, en caso contrario se rechaza.
- Si la razón B/C es mayor que 1 quiere decir que el VAN es positivo también.

Relación Costo/Beneficio

Su fórmula es:

$$\text{RAZÓN } \frac{C}{B} = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Valor actual de los FNC}}$$

Relación costo Beneficio	\$ 0.10
---	----------------

Tabla 4.52 Relación Costo-Beneficio
Elaborado por: El autor

La interpretación de este índice es que por cada dólar que recupera la empresa Flowerfest Internacional, el costo es de 10 ctvs.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De la realización del presente plan de negocios para la apertura de una sucursal de Flowerfest en el mercado de Miami para venta directa se desprende lo siguiente:

- En cuanto a la hipótesis generada al principio del presente documento, se concluye que con la implementación de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami, sí se incrementa la participación en dicho mercado debido a que actualmente la florícola Flowerfest vende un promedio de 1800 cajas de rosas en el mercado de Miami. Así, al lograr comercializar 2400 cajas el % de incremento con la propuesta es de 34% respectivamente.
- Con la ayuda del análisis situacional estratégico expuesto en el capítulo 3, se logró determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Flowerfest Internacional. Este análisis reflejó en forma general que la principal fortalezas que la florícola Flowerfest mantiene al momento es el óptimo proceso productivo de rosas, mismo que le ha permitido obtener rosas sumamente cotizadas en el mercado exterior. Una importante debilidad de la empresa es la falta de la función comercialización la cual le permita contar con un área de marketing que ayude a promocionar las ventas de la empresa. Una oportunidad para Flowerfest es la demanda creciente de rosas en el Estado de Florida y finalmente, entre las principales amenazas se encuentran la posible no renovación del ATPDEA y la falta de acuerdos comerciales que el Ecuador experimenta al momento.
- En el plan de negocios, desarrollado en el capítulo 4, se expusieron tres tipos de estudios; el estudio de mercado, técnico, legal-administrativo y financiero. Estos estudios comprenden la base del presente plan de negocios y fueron totalmente útiles para conocer si es factible o no la creación de la sucursal Flowerfest Internacional en el mercado de Miami.

- De acuerdo con los datos proporcionados por el estudio de mercado realizado en el capítulo 4, se puede concluir que existe un mercado potencial de clientes minoristas de flores en la ciudad de Miami quienes gustarían contar con una comercializadora de rosas ecuatorianas de calidad.
- La demanda de rosas en el Estado de Florida de los Estados Unidos mantiene una tendencia creciente en los años analizados. Esta situación refleja una óptima situación para los inversionistas que deseen implementar un negocio que cubra las necesidades de mercado.
- En cuanto a la competencia existente, el país que representa una amenaza directa para Flowerfest Internacional es Colombia debido principalmente a que la producción de rosas es igualmente una ventaja comparativa con la que cuentan dado sus recursos naturales similares a los del Ecuador lo cual les permite producir rosas de alta calidad y ser así el principal exportador de rosas hacia Estados Unidos. Igualmente, en este país se encuentran empresas como Equiflor y Esmeralda Farms las cuales mantienen oficinas comercializadoras de rosas en Miami y constituyen de esta manera competencia interna para la empresa.
- En el estudio técnico se estableció, el lugar adecuado para la ubicación y funcionamiento del negocio, así como el requerimiento de los autos y equipos para el correcto funcionamiento de la sucursal.
- En el estudio administrativo y legal, se determinó la estructura orgánica del negocio, estableciendo de esta manera 7 empleados claves, con sus respectivas descripciones de puestos, además se definió el marco legal y los requisitos para la apertura del negocio en el Estado de Florida de los Estados Unidos y los requisitos para poder exportar rosas tanto ecuatorianos como estadounidenses.
- Como parte final del plan de negocios, se presentó un estudio financiero el cual se definió el monto total de inversión requerida, capital de trabajo, financiamiento, así como todos los costos de producción y funcionamiento, además, de los gastos administrativos, de ventas y financieros, en los que se deben incurrir para que Flowerfest Internacional sea rentable.
- En la evaluación financiera del proyecto, se logra la justificación de la inversión total del mismo dado a que la empresa generará utilidades a lo largo de su vida útil, logrando cumplir con todas sus obligaciones y cubriendo así su deuda inicial para cubrir el 60% de la inversión total requerida.

En cuanto a los índices para evaluar proyectos, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 77.72%; resultó mayor que el costo de oportunidad 33.4%, lo que indica que el plan de negocios para la apertura de la sucursal Flowerfest Internacional en Miami es viable.

5.2 RECOMENDACIONES

Durante la realización del presente estudio, se recomienda la observación de las siguientes consideraciones:

- Los empresarios, accionistas y gerentes de Flowerfest apoyen la implementación de Flowerfest Internacional, ya que representa solución viable a costos competitivos para conseguir el posicionamiento de éxito en la venta directa de rosas en el mercado de Miami.
- La florícola Flowerfest así como las demás Pymes florícolas del Ecuador deberían aprovechar el hecho de que la actividad florícola es la única actividad al momento que cuenta con un apoyo directo del Ministerio del Turismo al tratar de explotar la ventaja comparativa de producción de rosas con la que cuenta el Ecuador, ligándola al turismo mediante el programa “Ruta de las Flores”
- El funcionamiento de Flowerfest Internacional, permanezca mediante una actitud de cambio, impulsado por la innovación y la gestión de mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia para dar respuesta adecuada a las exigencias de los clientes estadounidenses con alta influencia de su entorno.
- La implementación de estrategias de marketing efectivas, que permitan el crecimiento del negocio con una expansión a futuro estable, buscando consolidar la marca “Flowerfest” en los mercados internacionales de Estados Unidos y Europa.
- Permanecer en constante innovación en cuanto a las gamas de variedades de rosas, tomando en cuenta las preferencias del mercado y sus necesidades requeridas.
- Flowerfest Internacional como en toda empresa moderna, se establezca un programa de capacitación y/o entrenamiento para mantener actualizados los conocimientos del saber hacer, tanto el gerente como todas las personas tienen que saber elegir las mejores decisiones en resolver problemas y avanzar hacia la excelencia en el campo de la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de importadores de Flores de FLorida. (s.f.). *Asociación de importadores de Flores de FLorida*. Recuperado el Enero de 2012, de www.afifnet.org

Baca Urbina, G. *Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill.

Balanko Dickson, G. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. En G. Balanko Dickson, *Cómo preparar un plan de negocios existo* (pág. 7). Mc Graw-Hill Interamericana.

Block, S. B., & Hirt, G. (2008). *Administración Financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Broker, P. (2004). *La Gerencia*. Ateneo Buenos Aires Argentina.

Canepa, H. (2004). Documentos requeridos en gestión de exportación. En H. Canepa, *Exportación para Pymes* (pág. 38). Lima, Perú: Palomino.

Certo, S., & Peter, P. (2006). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill.

City of Doral, FLorida. (s.f.). *City of Doral, FLorida*. Recuperado el enero de 2012, de www.cityofdoral.com

Datos macro. (s.f.). *Datos Macro*. Recuperado el abril de 2011, de www.datosmacro.com

David, F. (10mo primera edición). *Conceptos Planificación estratégica*. Pearson.

Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 4 de septiembre de 2011, de www.bce.fin.ec

El mundo es. (s.f.). *El mundo es*. Recuperado el febrero de marzo, de www.elmundo.es

EXPOFLORES. (2011). *La Flor* .

Florida Department of State Division Corporations. (s.f.). *Florida Department of State Division Corporations*. Recuperado el enero de 2012, de www.sunbiz.org

Flowerfest S.A. (s.f.). *Flowerfest*. Recuperado el marzo de 2011, de www.flowerfest.net

Galindo Ruiz, C. J. (2008). *Creación de empresas*.

Global rates. (s.f.). *Global rates*. Recuperado el Marzo de 2011, de www.es.global-rates.com

Gómez, I. (2003). *El consumidor de flores en E.E.U.U.* Legicomex.

González Salazar, D. M. Plan de negocios. En D. M. González Salazar, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* (pág. 19).

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el enero de 2012, de www.proecuador.gob.ec

International Finance Corporation. (s.f.). *International Finance Corporation*. Recuperado el enero de 2012, de www.doingbusiness.org

Kotler, P., & Armstrong, G. *Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Lerma, A., & Granados, M. M. (2009). *Liderazgo Emprendedor*.

Loopnet. (s.f.). *Loopnet*. Recuperado el enero de 2012, de www.loopnet.com

López Pinto, B. *Los pilares del Marketing*.

Lopez, S. (11 de Enero de 2011). Coordinar área económica Expoflores. (M. C. Santillán Sánchez, Entrevistador)

Miami, O. c. (septiembre de 2005). *Estudio de Mercado para flores de corte en Miami, Florida, Estados Unidos*. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de www.prochile.cl

Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración*. Recuperado el marzo de 2011, de www.mmree.gob.ec

Oficina Representante de Comercio en los Estados Unidos. (s.f.). *Oficina Representante de Comercio en los Estados Unidos*. Recuperado el enero de 2012, de www.ustr.gov

Portal especializado en comercio exterior. (2011). *Portal especializado en comercio exterior*. Recuperado el 8 de marzo de 2011, de www.comercioexterior.com.ec

Porter, M. (2006). *Ser Competitivo*.

Prieto Herrera, J. (2007). *Los Proyectos*. ECOE Colombia.

Sáenz Rodrigo, E. R. (2007). *Manual de Gestión Financiera*. Quito.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado el 3 de Marzo de 2011, de www.aduana.gov.ec

Small Business Administration. (s.f.). *Small Business Administration*. Recuperado el enero de 2012, de www.sba.gov

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. J. *Administración*. Pearson.

Synovative Hispanic Market Planning. (2010). *Hispanic Market Planning*.

United States Environmental Protection Agency. (s.f.). *United States Environmental Protection Agency*. Recuperado el Enero de 2012, de www.epa.gov

US Census Bureau. (s.f.). *Estados Unidos Censo 2010*. Recuperado el enero de 2012, de www.2010census.gov.ec

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el marzo de 2011, de www.wikipedia.com

ANEXOS

Anexo Nro 1 Publicidad Ruta de las Flores

The advertisement features a woman in traditional Ecuadorian attire, including a blue and white striped poncho and a colorful braided hairpiece, holding a large bouquet of vibrant orange roses. She is positioned in the foreground, looking out over a vast, scenic landscape of rolling hills and mountains under a blue sky with scattered clouds. In the background, snow-capped peaks are visible. The top left corner contains logos for 'FLOR ECUADOR', 'Ecuador', and the 'Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad'. The top right corner features the text 'The Flower Trail People and Petals along the Avenue of the Volcanoes' and the 'RUTA DE LAS FLORES ECUADOR' logo. The bottom left corner includes the slogan 'Flores ecuatorianas, calidad que mejora nuestro mundo' and the website 'www.flowertrailecuador.com'.

FLOR ECUADOR
Buenos días mundo

ecuador
Love life

Ministerio de Coordinación
de Producción, Empleo
y Competitividad

The Flower Trail
People and Petals along the
Avenue of the Volcanoes

RUTA
DE LAS
FLORES
ECUADOR

"Flores ecuatorianas,
calidad que mejora nuestro mundo"
más información en: www.flowertrailecuador.com

FLORICULTURA

Floricultura versus desarrollo

El expresidente Oswaldo Hurtado reflexiona sobre la floricultura dentro de la economía nacional y propone abandonar la caduca idea de la reforma agraria

Particularmente cambió la vida de las mujeres, dice el expresidente, porque ellas forman parte de la mano de obra de las floricultoras, en un gran porcentaje. Los efectos están a la vista. Basta visitar Tabacundo, Cayambe, Checa y otros lugares, y se ve transformación en la vivienda, mejora en el vestido, los hábitos de consumo, la alimentación con alimentos variados y nutritivos. Incluso se ven algunas "sofisticaciones" como peluquerías, gimnasios, boutiques, tiendas de electrodomésticos.

"La mejor manera de sacar a hombres y mujeres de la pobreza es dárles empleo. La floricultura lo ha conseguido y a ello se asocia la seguridad social para proteger su salud, vacaciones, jornadas de cuarenta horas, ingresos extras, jubilación. Este es un hecho que el gobierno actual debería mirar, en lugar de pensar en la reforma agraria, que es una propuesta caduca y que no ha dado resultados. Debería implementar políticas que multipliquen la producción del campo ecuatoriano, en general", sostiene Hurtado.

Una valiosa contribución

Es notable la contribución de la floricultura al desarrollo de la economía nacional, pues además genera un movimiento de la economía en los pueblos vecinos a las fincas, que crean miles de puestos de trabajo en alimentos, transporte, alojamiento, provisión de insumos necesarios para la producción agrícola.

"Si el Gobierno entendiera el significado social de la floricultura, no seguiría con

la política de salarios que está llevando a las florícolas a limitar el número de trabajadores. Además, está la pérdida de competitividad que había frente a otros países", reflexiona Oswaldo Hurtado.

Por otra parte, involucrar a la floricultura con el turismo es positivo porque eso significa creación de empleos indirectos. Hurtado compara a la actividad del sector con las viñas en Chile, Argentina y Estados Unidos, que les han dado el nombre a esos países.

Como asegura Hurtado, el tema ATPDA es malo para el país, para la economía, para el gobierno, para la floricultura. "El gran culpable en esto es el régimen por esa política anticuada, hostil hacia los Estados Unidos, en lugar de perder el tiempo en querer relaciones económicas con Irán, Libia. Una tienda de barrio vende a los vecinos; Perú, Colombia, Estados Unidos. No a barrios alejados".

El expresidente observa que todo el crecimiento de los últimos cincuenta años se sustenta en el comercio interno. Se debería tener políticas de comercio audaz, masivo, agresivo, con exportaciones diversificadas para que la economía ecuatoriana crezca al triple".

Y finaliza vaticinando que "cuando tengamos un gobierno con una política económica moderna, entonces será posible el desarrollo. Pero con una política económica de mediados del siglo XX, que casi todos los países han abandonado, no será posible conseguir que crezcan y se multipliquen las exportaciones".



REDACCIÓN EXPOFLORES

Muchos sectores político técnicos como la Cepal, la Junta de Planificación creyeron, en su tiempo, que la reforma agraria transformaría la estructura rural social y permitiría que el campo mejorara sus condiciones de vida.

Al expresidente ecuatoriano Oswaldo Hurtado le parece que los resultados fueron muy limitados, sobre todo en las condiciones de vida del campo, "porque los campesinos, especialmente los indígenas, no aban-

donaron su condición de postración aunque sí recuperaron su dignidad".

Este proceso que comenzó en los años sesenta, en el primer lustro de los ochenta vino iniciarse el cultivo de rosas para exportación. Veinticinco años de experiencia que han dado resultados radicalmente diferentes a los de la reforma agraria que tuvo un tiempo similar. Según Hurtado, la floricultura ha permitido el desarrollo del elemento vital que cambió la vida de los seres humanos en el orden económico: "obtener un empleo relativamente bien remunerado que es lo que todo el mundo busca. Dejaron de ser pobres".

Anexo 3 Modelo de Plan de Negocios CFN

Anexo 4 Listado de empresas minoristas de flores en Miami, otorgada por AFIF.

Dream World Florist & Decor	13140 NW 7th Ave	Miami, FL	33168	305.688.5201
● Rhynartyis Flower	2010 W Flagler St	Miami, FL	33135	305.643.3065
The Rustic Garden	14770 SW 56th St	Miami, FL	33185	305.408.9446
● Paradise Flowers & Plants	11338 Biscayne Blvd	Miami, FL	33181	305.893.0796
● Hirni's Wayside Garden Florist	9950 SW 57th Ave	Miami, FL	33156	305.661.6266
● Cypress Gardens Flower Shop	10700 NE 6th Ave	Miami, FL	33161	305.754.2500
● Cypress Gardens Flower Shop	10691 SW 72nd St	Miami, FL	33173	305.595.6336
● Express Flowers Inc	100 SE 2nd St	Miami, FL	33131	305.371.9314
● Glady's Flowers	4095 SW 137th Ave #11	Miami, FL	33175	305.553.3833
● Jenny's Flowers	6807 Biscayne Blvd	Miami, FL	33138	305.758.5555
● Lazarus Flowers & Decoration Inc	6836 NW 77th Ct	Miami, FL	33166	305.860.4203
● Queen's Flowers	2750 NW 79th Ave	Miami, FL	33122	305.591.2113
● Landy's Flower Shop	2128 SW 67th Ave	Miami, FL	33155	305.262.3003

● Deloris Florists	14654 Lincoln Blvd	Miami, FL 33176	305.971.7973
Perry's Florist	4340 NW 7th Ave	Miami, FL 33127	305.754.8061
● Dolly's Florist	14700 NW 7th Ave	Miami, FL 33168	305.769.3843
● Marie's Florals	11240 SW 88th St	Miami, FL 33176	305.271.1884
● Designs By Yolanda Inc	1810 SW 18th St	Miami, FL 33145	305.856.5529
● Flowers By Viviana	15936 SW 137th Ave	Miami, FL 33177	786.581.9763
● Flowers By Shirley	9405 Old Dixie Hwy	Miami, FL 33156	305.670.8592
● Flowers By Ray	12393 NE 6th Ave	Miami, FL 33161	786.267.4477
● Flowers By Pouparina	8157 SW Bird Rd	Miami, FL 33155	305.266.2311
● Flowers By Gems	2003 NW 70th Ave	Miami, FL 33122	786.235.1172
● Flowers At Brickell Key	635 Brickell Key Dr	Miami, FL 33131	305.358.1013
● Accents & Flowers	12020 SW 132nd Ct	Miami, FL 33186	305.235.6619
● Aventura Florist	20445 Biscayne Blvd #4	Miami, FL 33180	305.931.6231
Sir Flowers Florist	1092 NW 54th St	Miami, FL 33127	305.754.2232

● Sun Flower	9990 SW 77th Ave	Miami, FL	33156	305.779.5912
● Creations By Tania	11465 SW 40th St	Miami, FL	33165	305.553.6420
● Creation Station Flowers	12049 SW 117th Ave	Miami, FL	33186	305.235.5650
● Monarco's Flowers Inc	2708 SW 137th Ave	Miami, FL	33175	305.225.3736
● Antonio's Flowers	5901 SW 8th St	Miami, FL	33144	305.261.6566
● Bayfront Flowers & Plants	100 Chopin Plz	Miami, FL	33131	305.375.0300
● Sunshine Flowers	3100 NW 72nd Ave	Miami, FL	33122	305.599.2155
● Pearline Brown Flowers LLC	8901 SW 157th Ave #23	Miami, FL	33196	305.383.5214
● Jackson Florist	901 NW 17th St #S	Miami, FL	33136	305.324.4500
● Rios Flowers	6702 Biscayne Blvd	Miami, FL	33138	305.751.0993
● Wild Flower Of Coconut Grove	2727 SW 22nd Ave	Miami, FL	33133	305.858.4353
Star Florist LLC	7636 SW 117th Ave	Miami, FL	33183	305.596.3600
● Brickell Avenue Flowers & Gift	801 Brickell Ave	Miami, FL	33131	305.577.3330
● Kendall Florists	8741 SW 129th St	Miami, FL	33176	305.666.6116

● Pouparina Flowers	8157 Bird Rd	Miami, FL 33155	305.266.2311
● More Than Flowers	100 SE 1st St	Miami, FL 33131	305.358.8009
● Avant-Gardens	7220 Bird Rd	Miami, FL 33155	305.554.4300
● 1-800-Flowers	8200 NW 30th Terr	Miami, FL 33018	305.994.7760
● Misty Flowers Inc	7800 NW 29th St	Miami, FL 33122	305.437.9901
● Terra Flowers Gift & Service Inc	7921 Bird Rd	Miami, FL 33155	305.264.5999
● Nevot Flowers Design	122 SW 57th Ave	Miami, FL 33144	305.266.2024
● Pekin Flowers & Gift Shop	3019 NW 7th St	Miami, FL 33125	305.649.1472
● Angel Flowers	13315 SW 58th Ter	Miami, FL 33183	305.582.3501
Shima Flowers & Supplies	7200 NW 56th St	Miami, FL 33166	305.887.0051
● Trail Flower Shop	8742 SW 8th St	Miami, FL 33174	305.223.3250
● Manas Florist	3400 SW 8th St	Miami, FL 33135	305.442.0555
● Amour Floral Of Biscayne Blvd	10705 Biscayne Blvd	Miami, FL 33161	305.891.3223
● Westchester Florist	8736 SW 24th St	Miami, FL 33165	305.223.2011

● Village Garden Flowers & Gifts	7440 SW 82nd St	Miami, FL	33143	305.238.0049
● El Gladiolo Florist	246 NW 42nd Ave	Miami, FL	33126	305.445.8585
● Fleur De Lis Designs	6882 W Flagler St	Miami, FL	33144	305.261.3555
● Kings Creek Flowers Inc	8028 SW 81st Dr	Miami, FL	33143	305.595.4048
● Ideas By Odys	361 Westward Dr	Miami, FL	33166	305.887.5662
● Manny Alonso Florist	4812 SW 72nd Ave	Miami, FL	33155	305.665.3122
● Carnival Flowers	9552 SW 137th Ave	Miami, FL	33186	305.380.1799
Felicia's Flowers	407 SW 12th Ave	Miami, FL	33130	305.324.6333
● Alegria's Floral Party	10807 Bird Rd	Miami, FL	33165	305.559.9588
● Samatha's Flowers & Gifts	1868 W Flagler St	Miami, FL	33135	305.631.8311
● Florana Flowers	4355 SW 72nd Ave	Miami, FL	33155	305.666.5600
● Cynthia Flowers	1670 NW 17th Ave	Miami, FL	33125	305.547.1604
● Olympia Flowers	2100 NW 17th Ave	Miami, FL	33142	305.325.0037
● Karina's Flower Shop	2451 NW 109th Ave	Miami, FL	33172	305.463.8000

● Eloisa's Flowers Inc	4651 SW 122nd Ave	Miami, FL 33175	305.229.9684
● Malena's Flowers	6923 NW 46th St	Miami, FL 33166	305.599.8812
● Albert's Florist	600 SW 60th Ct	Miami, FL 33144	305.661.8847
● Floral Palace Inc	7154 NW 51st St	Miami, FL 33166	305.718.9310
● Garden Gate	5872 Sunset Dr #B	Miami, FL 33143	305.661.0605

Anexo 5 Estudio de precios manejado por minoristas Miami

Ponciana flowers

<http://www.locateflowershop.com/states/FL/Miami.asp>



**Twelve Red
Roses**

- \$70.00 USD
(Shown)
- \$85.00 USD
- \$100.00 USD

Same Day Hand
Delivery

More Info

Buy



**A Dozen
Deluxe Roses**

- \$70.00 USD
(Shown)
- \$85.00 USD
- \$100.00 USD

Same Day Hand
Delivery

More Info

Buy



Golden Days

- \$170.00 USD
(Shown)
- \$200.00 USD
- \$250.00 USD

Same Day Hand
Delivery

More Info

Buy



**Snow White
Roses**



**Fairy Tale
Pinks**



Pure Elegance

- \$46.00 USD (Shown)
- \$55.00 USD
- \$65.00 USD
- \$90.00 USD (Shown)
- \$110.00 USD
- \$130.00 USD
- \$55.00 USD (Shown)
- \$65.00 USD
-

American Bouquet florist

www.americanbouquetflorist.com



Timeless Beauty

- \$40.00 USD (Shown)
- \$48.00 USD
- \$60.00 USD

Same Day Hand Delivery

[More Info](#) [Buy](#)



Grand Spectacle

- \$126.00 USD (Shown)
- \$150.00 USD
- \$180.00 USD

Same Day Hand Delivery

[More Info](#) [Buy](#)



Harvest Moon Roses

- \$66.00 USD (Shown)
- \$80.00 USD
- \$95.00 USD

Same Day Hand Delivery

[More Info](#) [Buy](#)



Rose Simplicity
Boutonniere
[T202-6A]
\$7.95



King's Red Rose
Boutonniere
[T203-2A]
\$7.95



My First Boutonniere
[T193-3A]
\$7.95

Trias Flowers, Antiques & Gifts

<http://www.triasflowers.com>



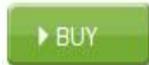
314

1 Dz Pink Roses
60.00



312

1 Dz Red Roses
60.00



315

1 Dz White Roses
60.00





321

2 Dz Yellow Roses

110.00

▶ BUY



258

VIEW UPGRADES

3 Dozen Roses

150.00

▶ BUY



2585

VIEW UPGRADES

4 Dozen Roses

195.00

▶ BUY

Flowers by Grace

<http://www.flowersbygraceonline.com>



The FTD® Deep Emotions® Rose Bouquet by BHG®
B25-4401
US 34.99



1 Dozen Long Stem Red Roses with Bear & Godiva® - VASE INCLUDED
WGF422
US 59.99



The FTD® Spring Garden® Bouquet
12-M2
US 34.99



Pink Rose Bouquet with Godiva® Chocolate and Vase
WGF428
US 49.99



Red Roses and hugs with Vase
VGF420
US 59.99



The FTD® Graceful Grandeur™ Bouquet
E6-4201
US 112.99



The FTD® One Dozen Boxed Roses
E4-0012
US 30.99



Red Rose Bouquet with Godiva® Chocolates
WGF421
US 49.99

Village garden Flowers & Gifts

<http://www.thevillagegardens.com>



 **bestseller**

12 Pink Roses
[KC12P]
\$49.95

12 Red Roses
[KC12R]
\$49.95

12 White Roses
[KC12W]
\$49.95

12 Yellow Roses
[KC12Y]
\$49.95



6 Orange Roses
[KC6O]
\$34.95

6 White Roses
[KC6W]
\$34.95

6 Hot Pink Roses
[KC6HP]
\$34.95

36 Red Roses
[KC36R]
\$149.95

Anexo 6 formato encuesta realizada a minoristas de flores en Miami



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
QUITO-ECUADOR
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Objetivo: Determinar la factibilidad para la creación de una sucursal de la empresa Flowerfest S.A (Cayambe-Ecuador) en la Ciudad de Miami.

Instructivo: Soy estudiante de la Universidad Internacional SEK (Quito-Ecuador). Necesito por favor tu colaboración para contestar esta encuesta la misma que durará aproximadamente 15 minutos. Las respuestas serán únicamente utilizadas con un propósito educativo. Gracias por su tiempo

ENCUESTA

Datos Generales

Nombre de la empresa:

Representante:

Actividad:

Correo electrónico:

1. **¿Le gustaría a usted contar con una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas en la ciudad de Miami?**

Sí

No

2. **¿En qué lugar de Miami le gustaría que se encuentre ubicada la empresa comercializadora de rosas?**

Doral

- Coconut Grove
- Downtown Miami
- Otro
- Especifique -----

3. Señale las tres características principales que usted considera importantes al momento de comprar rosas

- Apertura de botón
- Altura y ancho de tallo
- Gamas de variedades diferentes
- Frescura del Producto
- Otro
- Especifique -----

4. Señale las tres fechas más importantes en las que usted tiene una mayor demanda del producto

- San Valentín
- Día de la Madre
- Día de la Mujer
- Navidad/Hanukkah
- Otro
- Especifique -----

5. En cuanto a las distintas gamas de variedades, señale tres preferidas por usted

- Tinturadas
- Tonos Rojos
- Tonos Pasteles
- Tonos amarillos
- Otro
- Especifique -----

6. ¿Qué cantidad de tallos de rosas demanda semanalmente?

- 0-1000
- 1001-3000
- 3001-5000
- 5001-7000
-

- 7001-9000
9001-12000
Otro

Especifique -----

7. ¿Con qué frecuencia usted adquiere rosas de los mayoristas?

- Semanalmente
Cada 15 días
Mensualmente
Otro

Especifique -----

8. Señale un rango de precio que usted estaría dispuesto a pagar por tallo de rosas ecuatorianas de calidad

- 0-35ctvs
36-50ctvs
51-80ctvs
80-1.00dólar
Otro

Especifique -----

9. En cuanto a la distribución, ¿usted prefiere que las rosas sean entregadas en su empresa o recogerlas de un punto específico?

- Su empresa
Punto específico

10. Señale tres medios de comunicación masiva que usted más utiliza para promocionar su producto.

- Periódico local
Revistas
Página web
Redes Sociales (facebook, twitter)
Otro

Especifique -----

11. Se manejan promociones o estrategias de marketing en su empresa.

- Sí No

Si la respuesta fue afirmativa, identifique qué tipo de promoción/estrategia

Gracias por su tiempo

FIN DE LA ENCUESTA

Formato Encuesta en Inglés



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
SEK INTERNATIONAL UNIVERSITY
QUITO-ECUADOR**

SCHOOL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Objective: To determine the feasibility of creating a branch of the company Flowerfest SA (Cayambe-Ecuador) in the City of Miami.

Briefing: I am a student at SEK International University (Quito-Ecuador). Your contribution to this survey that will last approximately 15 minutes, will be very much appreciated. Your answers will only be used for educational purposes. Thank you for your time.

SURVEY

General Information

Company name:

Representative:

Activity:

Email:

1. Would you like to have a trading company of Ecuadorian roses in Miami?

Yes No

2. Where in Miami would you consider that the company would be best located?

Doral

Coconut Grove

Downtown Miami

Other

Specify _____

3. Indicate the three main features that you consider important when buying roses.

Button opening

Stem height and width

Variety range

Product freshness

Other

Specify _____

4. Please indicate the three most important dates in which you have a greater demand for the product

Valentine's Day

Mother's Day

Women's Day

Christmas/ Hannukah

Other

Specify _____

5. Regarding the different ranges of varieties, indicate three of the most preferred varieties:

Tinted

Red tones

Pastel tones

Yellow tones

Other

Specify _____

6. How many stems of roses do you require per week?

0-1000

1001-3000

3001-5000

5001-7000

7001-9000

9001-12000

Other

Specify -----

7. How often do you import roses?

Weekly

Every 15 days

Monthly

Other

Specify _____

8. Indicate a price range that you would be willing to pay for stem quality

Ecuadorian roses.

0-35 cts.

36-50 cts

51-80 cts

80-1 dollar

Other

Specify _____

9. In terms of distribution, do you prefer roses to be delivered to your company or pick them up from a specific point?

Your company

Specific point

10. Mention three mass media you use most to market your product.

Local newspaper

Magazines

Web page

Social networks (facebook, twitter)

Other

Specify _____

11. Does your company have promotions or marketing strategies?

Yes No

If you answered yes, please identify what type of promotion / strategy

Thank you for your time

END OF SURVEY

Anezo 7 Documentación para crear una compañía de responsabilidad limitada en Florida, Estados Unidos.

