



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Modelo de Negocio

Tema:

Modelo de negocio para la exportación de flores a Estados Unidos

Autores:

Arianna Alejandra Paz Menéndez

Matthew Eli Kim Álvarez

Tutor:

Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure, Mg

2025 - 1

Declaración de Autoría

Nosotros, Arianna Alejandra Paz Menéndez y Matthew Eli Kim Álvarez

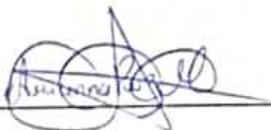
DECLARO/DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “Modelo de Negocio para la Exportación de flores a Estados Unidos” ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de los autores, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedemos la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 7 de agosto del 2025



Arianna Alejandra Paz Menéndez
CI: 1315535102



Matthew Eli Kim Álvarez
CI: 1724621295

Certificado del Tutor

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABÍ"	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, **CERTIFICO:**

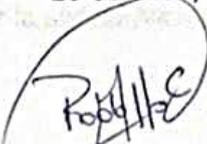
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante PAZ MENENDEZ ARIANNA ALEJANDRA legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024-2 y 2025-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES A ESTADOS UNIDOS".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 7 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, **CERTIFICO:**

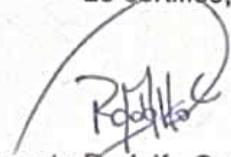
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante KIM ALVAREZ MATTHEW ELI legalmente matriculado en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024-2 y 2025-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES A ESTADOS UNIDOS".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 7 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
 Docente Tutor
 Área: Comercio Exterior

Certificado de similitud



INFORME DE ANÁLISIS
registro

KIM MATTHEW y PAZ ARIANNA - EXPORTACIÓN DE ROSAS HACIA EL MERCADO DE NEW YORK – ESTADOS UNIDOS

3%
Textos sospechosos

3% Similitudes
0% similitudes entre semillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos (ignorados)

22% Textos potencialmente generados por IA (ignorados)

Nombre del documento: KIM MATTHEW y PAZ ARIANNA - EXPORTACIÓN DE ROSAS HACIA EL MERCADO DE NEW YORK - ESTADOS UNIDOS.docx

ID del documento: jH6387906239a4aa6fe263d76b3350cc2e28e17

Tamaño del documento original: 1.57 MB

Depositante: Ernesto Cano Muro

Fecha de depósito: 8/8/2025

Tipo de carga: interfaz

Fecha de fin de análisis: 8/8/2025

Número de palabras: 8412

Número de caracteres: 53.042

Ubicación de las similitudes en el documento:

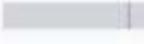
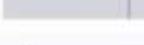


Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Titulación final ISUIG2 AMOLINA revisión final CORRECCIONES v1.docx... <small>es/1661</small> Viene de de mi biblioteca 6 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (279 palabras)
2	 Titulación final TORO-GARZÓN revisión final CORRECCIONES v1.docx <small>es/1617</small> Viene de de mi biblioteca 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (78 palabras)
3	 Titulación final COVILLAS-SANTOS revisión final CORRECCIONES v1.docx <small>es/1616</small> Viene de de mi biblioteca 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (57 palabras)
4	 América Latina Exportación de rosas hacia Estados Unidos http://tpaca.edu.mx/informacion/3005739345/DXA-EC-TD-2017-19.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (52 palabras)
5	 www.amalia.com Organigrama de una Empresa Tipos, Ejemplos y Cómo hacer... https://www.amalia.com/evalu/organigrama-empresa/ 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (52 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 TESIS Bello Jennifer - imp.docx TESIS Bello Jennifer - imp. Kiviro Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
2	 Documento de otro usuario <small>es/1616</small> Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
3	 botoxina.es Organigrama De Una Estética: Estructura Y Modelos Botoxina http://botoxina.es/organigrama-de-una-estetica/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	 Documento de otro usuario <small>es/1617</small> Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	 localhost Diseño de un modelo logístico de exportación de productos Farmacia... http://localhost:8080/vmuhbto-santredig/3834/5746/Bello-Cabrero-y-Lopez-Fernandez...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Dedicatoria

Con gran gratitud dedico este trabajo de tesis a mi hija Rafaella García por ser mi mayor inspiración en cada paso que doy, a mis padres Ascario Paz y Lorena Menéndez por siempre haber creído en mí y darme constante empuje para que alcance a culminar lo que un día empecé; también a mis dos hermanos Ascario y Lorena que amo. Gracias por estar siempre conmigo.

Arianna Paz Menéndez

De manera muy eufórica, lleno de orgullo y gratitud quiero dedicarle este logro principalmente, a mi madre, la que nunca me ha abandonado y la que jamás lo hará a pesar de cualquier cosa, sin ella no hubiera podido lograr esto, es por eso que esto es para ella. Mereces esto y más.

Matthew Kim Álvarez

Reconocimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y bendecirme grandemente para lograr culminar este proyecto. Su sabiduría ha sido primordial en todo momento en el que ha debido de pasar para llegar hasta aquí.

A mi hija, por haberme esperado por horas mientras yo estaba en las clases, por entender que mama estaba estudiando y aun así al regreso recibirme con un gran abrazo lleno de amor.

A mis padres que sin ellos no hubiera logrado el objetivo, por ser parte de este sueño y apoyarme siempre ya que con mucha paciencia y amor me supieron guiar y enseñar a no rendirme.

Finalmente, agradezco infinitamente a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio por haberme dado días que nunca olvidare, por su enseñanza y un título profesional.

Arianna Paz Menéndez

Principalmente y como Dios así lo manda, agradecerle esto a él, ya que, sin su amor y su capacidad para poder brindarme la sabiduría, la disciplina y la constancia necesarias para poder culminar este proyecto éxito, jamás hubiera podido darse

Agradecer a mis padres que son los únicos han sacrificado todo, para que el día de hoy sea el hombre que soy, sin su apoyo, ni sus consejos, hoy, nada de esto fuera posible, las palabras jamás me alcanzarán para agradecer todo lo que han hecho por mí.

Gracias a mi amigo, a mi hermano de otra madre Josué Ochoa que fue siempre un muy buen amigo conmigo, me brindo siempre su apoyo, buenos consejos y motivación cuando las cosas iban mal.

Por último, pero no por ello menos importante, agradecer como no, a la universidad que me formo como persona y profesional en todo este largo camino, la que me brindo los conocimientos que hoy en día tengo, estaré eternamente agradecido.

Matthew Kim Álvarez

Índice de contenido

Declaración de Autoría	I
Certificado del Tutor	II
Certificado de similitud	IV
Dedicatoria.....	V
Reconocimiento	VI
Resumen Ejecutivo	XI
Introducción.....	1
1 CAPÍTULO I. Propuesta de Valor y Publico Objetivo.....	3
1.1. Propuesta de valor	3
1.1.1. Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas.....	3
1.1.2. Características y Beneficios que Ofrecerá el Producto	4
1.1.3. Retroalimentación del Mercado con Base en los Resultados de Investigación de Campo	4
1.1.4. Definición de la Propuesta de Valor	8
1.1.5. Precio del Producto.....	9
1.2. Público Objetivo	11
1.2.1. Selección de Mercado Total.....	11
1.2.2. Segmentación de Mercados	13
1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo.....	14
1.2.4. Determinación y Proyección de la Oferta.....	14
1.2.5. Determinación y Proyección de la Demanda	15
1.2.6. Demanda Insatisfecha y Demanda a ser Atendida.....	16
1.2.7. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta	17
2. CAPÍTULO II. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas	
Claves	19
2.1. Selección de los Canales de Distribución.....	19
2.1.1 Definición de Canales de Distribución.....	19
2.1.2. Análisis y Cuantificación de la Barrera Arancelaria.....	20
2.1.3. Márgenes de Intermediación en Cada Eslabón de la Cadena de Comercialización	20
2.1.4. Logística de exportación.....	21
2.2 Relación con los clientes	23

2.2.1. Mix promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, etc.....	23
2.2.2. Servicio Pre-venta y Servicio Post-venta	24
2.3 Alianzas Clave	24
2.3.1 Alianzas Estratégicas con Proveedores.....	24
2.3.2 Alianza con distribuidores Mayorista	25
3. CAPÍTULO III. Recursos, Actividades Y Costes.....	26
3.1. Recursos.....	26
3.1.1. Abastecimiento de Producto a Exportar	26
3.1.2. Abastecimiento de Insumos	26
3.1.3. Abastecimiento de Personal Operativo y Logístico.....	27
3.1.4. Abastecimiento de Personal Administrativo y Directivo	28
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	28
3.2. Actividades	29
3.2.1. Actividades clave	29
3.2.2. Organigrama	29
3.2.3. Determinación General de Funciones.....	30
3.3. Costes.....	31
3.3.1. Plan de Inversiones	31
3.3.2. Fuente y Plan de Financiamiento.....	32
3.3.3. Proyecto de Costos y Gastos de Producción	33
4. CAPÍTULO IV. Modelo de ingresos y Utilidades.....	35
4.1. Ingresos.....	35
4.2. Utilidades.....	35
4.3. Evaluación financiera	36
4.3.1. Flujo de fondos	36
4.3.2. Tasa de descuento	36
4.3.3. Indicadores Financieros (VAN, TIR; PAY BACK)	37
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	43

Índice de tabla

Tabla 1 - Niveles, características y beneficios del Producto.....	4
Tabla 2 - Análisis comparativo para la selección de mercado.....	12
Tabla 3 - Información para la selección de mercado	12
Tabla 4 - Análisis comparativo para la segmentación del mercado	13
Tabla 5 - Información para la segmentación del mercado	13
Tabla 6 - Determinación del público objetivo por rango de edad.....	14
Tabla 7 - Determinación de la Oferta para New York.....	15
Tabla 8 – Proyección de la Oferta para New York.....	15
Tabla 9 – Determinación de la demanda actual.	16
Tabla 10 – Determinación de la demanda potencial	16
Tabla 11 - Cuantificación de la demanda insatisfecha	17
Tabla 12 - Cuantificación de la demanda que atenderá el proyecto	17
Tabla 13 - Requerimiento de Producto a Exportar	26
Tabla 14 - Requerimiento de insumos.	27
Tabla 15 - Requerimiento de personal operativo y logístico.	27
Tabla 16 - Requerimiento de administrativo y directivo	28
Tabla 17 - Requerimiento de personal subcontratado.....	28
Tabla 18 - Requerimiento de máquinas, equipos y tecnología.	29
Tabla 19 - Plan de inversión.	32
Tabla 20 - Plan de financiamiento.	32
Tabla 21 - Estrategia de financiamiento.	33
Tabla 22 - Servicio de deuda.....	33
Tabla 23 - Amortización de la deuda (Pagos anuales)	33
Tabla 24 - Proyección de costos y gastos de operación.....	34
Tabla 25 - Proyección de cantidades vendidas.	35
Tabla 26 - Estado de resultados.	35
Tabla 27 - Flujo de fondos.	36
Tabla 28 - Tasa de descuento.	37
Tabla 29 - Indicadores financieros.....	37

Índice de figuras

Figura 1 - Frecuencia de compra flores frescas.....	5
Figura 2 - Cantidad promedio de flores comprada en cada ocasión.....	6
Figura 3 - Fin con el que usualmente se compra flores.....	6
Figura 4 - Tipo de flores que se prefiere comprar con más frecuencia.	7
Figura 5 - Características de preferencia al comprar flores frescas.....	7
Figura 6 - Como se prefiere comprar flores frescas.	8
Figura 7 - Rango de precio al que se compran actualmente los arreglos florales entre 10-15 flores.	9
Figura 8 - Importancia del precio en su decisión de compra de flores frescas.....	10
Figura 9 - Rango de precio que estaría dispuesto a pagar por un ramo de flores frescas ecuatorianas de entre 10 y 15 flores.	11
Figura 10 - Logo de la marca.	18
Figura 11 - Cadena de distribución.....	19
Figura 12 - Lugar de compra.....	20
Figura 13 - Flujo de exportación.	23
Figura 14 - Organigrama.	30

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se titula “Modelo de negocio para la exportación de flores a Estados Unidos”, y tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad comercial y financiera de este modelo empresarial.

La propuesta de valor consiste en ofrecer rosas frescas ecuatorianas de la más alta calidad. El mercado meta identificado está conformado por residentes de Nueva York, Estados Unidos, con edades a partir de los 15 años.

El estudio de mercado estima una demanda insatisfecha inicial de 127.721 kg en el primer año operativo del proyecto, la cual se prevé irá incrementándose gradualmente hasta alcanzar los 612.165 kg en el año 2030. Frente a este escenario, se ha establecido como meta inicial cubrir 58.752 kg de dicha demanda insatisfecha, con un crecimiento progresivo que permitirá alcanzar los 110.190 kg en el quinto año de operación.

El canal de distribución que se utilizará para hacer llegar la propuesta de valor al mercado meta será un canal indirecto corto, ya que involucra a dos intermediarios: el importador-distribuidor y las tiendas mayoristas y minoristas.

El plan promocional tiene como objetivo informar, persuadir y posicionar el producto en la mente del consumidor dentro del mercado estadounidense. La estrategia se centrará en campañas publicitarias a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, utilizando imágenes atractivas que permitan maximizar el alcance.

El galpón industrial destinado para las operaciones estará ubicado en el sector Tababela, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Este espacio será arrendado mediante un contrato a largo plazo.

Dado que se trata de un producto perecedero, el medio de transporte seleccionado será el aéreo, por su rapidez. La carga saldrá desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y tendrá como destino final el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy, utilizando los servicios ofrecidos por la aerolínea LATAM Airlines.

Asimismo, se han establecido alianzas estratégicas que garantizan un compromiso de abastecimiento exclusivo de rosas ecuatorianas, asegurando así una oferta continua que permita satisfacer la demanda en el mercado objetivo de Estados Unidos.

Las actividades principales se centrarán en preservar la calidad y frescura del producto, con el fin de optimizar su durabilidad conforme a las normativas vigentes. Estas acciones incluyen el fortalecimiento de alianzas con los proveedores para garantizar un suministro de rosas de la más alta calidad, así como el cumplimiento de los estándares de seguridad y etiquetado, la coordinación de la logística internacional y el respeto a las regulaciones de exportación.

Además, se contempla la incorporación de personal administrativo y directivo con el objetivo de consolidar una estructura organizativa sólida, que respalde el crecimiento del negocio y asegure la eficiencia operativa del proyecto.

Se requiere una inversión inicial de \$105.454, destinada en un 73,49 % al capital de trabajo preoperacional y en un 26,51 % a la adquisición de activos fijos. Esta inversión se financiará en un 34,77 % con recursos propios y en un 65,23 % mediante un crédito bancario otorgado por BanEcuador, con una tasa de interés efectiva anual del 12,40 %.

Los ingresos provendrán de la venta de rosas, cuyo precio inicial será de \$7,00, con un incremento gradual hasta alcanzar \$7,43 en el año 2030. Se estima que esta actividad generará ingresos de \$411.262 en el primer año operacional, incrementándose a \$818.981,48 en el quinto año operacional. En consecuencia, se proyectan resultados positivos desde el segundo año, con utilidades de \$23.678, las cuales crecerán a \$117.482,05 en el quinto año.

Los resultados del análisis financiero evidencian que el proyecto es viable desde el punto de vista económico, por lo que se recomienda invertir en él. La inversión realizada por el inversionista genera un Valor Actual Neto (VAN) de USD 71.659, una vez descontada la rentabilidad mínima exigida (21,82%) y recuperado el capital aportado (USD 105.454). Además, el proyecto alcanza una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) promedio anual del 38% y permite recuperar la inversión en aproximadamente 4 años (Payback).

Introducción

Ecuador goza de reconocimiento internacional como uno de los principales exportadores de flores, especialmente de rosas, que destacan por su alta calidad, intensos colores y prolongada durabilidad. De acuerdo con datos de Expoflores y con los resultados del estudio de mercado realizado (encuesta), se definió que la propuesta de valor inicial de la oferta esté enfocada en rosas. Estados Unidos representa el principal destino de las rosas ecuatorianas, siendo preferidas en este mercado frente a las de otros orígenes. En este contexto, la ciudad de Nueva York ha sido seleccionada como mercado objetivo para el presente proyecto, debido a su peso económico y cultural dentro del territorio estadounidense.

Este estudio tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad comercial y financiera de exportar rosas rojas ecuatorianas al mercado neoyorquino, analizando si este producto puede cubrir eficazmente la demanda existente. Para ello, se examinan las oportunidades y retos que enfrentan los exportadores en un entorno altamente competitivo.

La relevancia de esta investigación radica en su potencial para fortalecer la oferta exportable del país, satisfacer una demanda insatisfecha en Nueva York y contribuir al crecimiento del sector floricultor ecuatoriano, incrementando su competitividad en los mercados internacionales.

El desarrollo del estudio se basa en la metodología de elaboración de modelos de negocio conocida como *Business Model Canvas* (Lienzo del Modelo de Negocio), propuesta por Alexander Osterwalder. Esta herramienta analiza nueve bloques fundamentales que describen los componentes clave del mercado y de la empresa. En el presente trabajo, dicha metodología ha sido adaptada a la estructura del informe establecida por la carrera de Comercio Exterior, conforme a lo indicado en su guía oficial.

En el capítulo 1 se presenta la propuesta de valor, así como la identificación del mercado meta al cual estará dirigida dicha propuesta. En el capítulo 2 se establecen el canal de distribución que se utilizará para hacer llegar la propuesta de valor al mercado objetivo, las estrategias de promoción y publicidad para generar relaciones de largo plazo con los distribuidores y consumidores finales, así como las alianzas estratégicas necesarias para garantizar la sostenibilidad y eficiencia operativa del modelo de negocio. El capítulo 3 describe las actividades clave, los recursos fundamentales y la estructura de

inversiones y costos requeridos para la puesta en marcha del proyecto. Finalmente, en el capítulo 4 se define la fuente de ingresos, se proyectan las utilidades esperadas y se evalúa la factibilidad financiera de la propuesta de negocio.

1 CAPÍTULO I. Propuesta de Valor y Publico Objetivo.

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y Entendimiento de Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas

En 2023, las flores ecuatorianas se exportaron a más de 100 países. Entre los tres principales destinos (Estados Unidos, UE y Kazajistán) se concentra más del 80% de exportaciones de flores del país. (Expoflores, 2024)

Los compradores buscan flores frescas, con un manejo post-cosecha adecuado que garantice su longevidad. Esto implica que las flores deben ser seleccionadas cuidadosamente y enviadas en condiciones óptimas para asegurar que lleguen en perfectas condiciones. Los consumidores desean una amplia gama de opciones, desde las clásicas rosas ecuatorianas, que son conocidas por su tamaño y color vibrante, hasta orquídeas y flores exóticas que ofrecen un toque distintivo.

Las prácticas sostenibles también influyen en las decisiones de compra, prefieren adquirir flores que provengan de productores que implementen técnicas agrícolas responsables y que promuevan el comercio justo.

De acuerdo con datos de Expoflores, Estados Unidos constituye el principal destino de las flores ecuatorianas, representando en 2023 el 34 % del volumen exportado (53 674 toneladas) por un valor de USD 340 millones, siendo las rosas las más demandadas en este mercado frente a las de otros orígenes. (Ecuador, 2024)

La preferencia por colores intensos es notable. Las flores ecuatorianas son famosas por sus tonalidades vibrantes, especialmente en el caso de las rosas rojas, amarillas, blancas, rosadas, etc. Estas suelen tener colores más saturados que las de otros países

Las preferencias del mercado se centran en la disponibilidad durante todo el año, especialmente en fechas especiales como el Día de San Valentín y el Día de la Madre, donde la demanda se dispara.

Por último, las expectativas en el mercado son altas. Los consumidores esperan que las flores ecuatorianas estén siempre disponibles y que las empresas ofrezcan precios competitivos, equilibrando calidad y costo.

1.1.2. Características y Beneficios que Ofrecerá el Producto

El estudio de las características y beneficios del producto se llevará a cabo siguiendo el modelo sugerido por Kotler, que plantea considerar el producto en tres niveles distintos que son beneficio básico, real y aumentado. Cada uno de estos niveles aporta un valor adicional para los clientes, los cuales se describen a continuación:

Tabla 1 - Niveles, características y beneficios del Producto.

Nivel	Características	Beneficios
Beneficio básico	Estética	Belleza, elegancia y toque decorativo a cualquier espacio.
	Expresión de un sentimiento o emoción	Transmisión de mensajes como amor, aprecio, amistad, gratitud, admiración.
	Fragancia	Propiedades relajantes para reducir estrés y ansiedad mejorando el estado de animo
Real	Color	Aporta un simbolismo y atractivo visual.
	Tallo firme sin espinas	Deseable para fines decorativos y comerciales.
	Tamaño de la flor	Percepción de calidad, uso decorativo y longevidad.
	Forma de los pétalos	Pétalos bien formados, simétricos y sin manchas son muestra de calidad.
Mejorado	Personalización	Variedad de alternativas y disponibilidad para las distintas circunstancias
	Sostenibilidad	Rosas cultivadas de manera sostenible y empaques ecológicos.

1.1.3. Retroalimentación del Mercado con Base en los Resultados de Investigación de Campo

Buscando obtener fuentes de informaciones primarias a través de la realización de una encuesta mediante Forms, la cual fue dirigida a la población objetivo del mercado que reside en la ciudad de New York – Estados Unidos, se definió un tamaño de muestra para la aplicación de la encuesta de 100 encuestas para lo cual se utilizó un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 10%

El **margen de error** mide la diferencia máxima que se espera tener entre un resultado obtenido a partir de una muestra y su valor poblacional verdadero. (Kelmansky, 2009)

El **nivel de confianza** es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza.

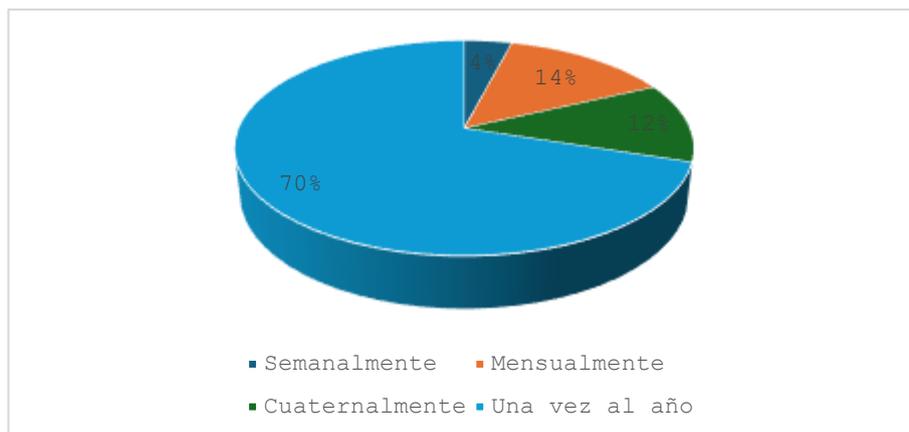
El **muestreo probabilístico** es un tipo especial de muestreo que nos permite generalizar estadísticamente poblaciones más grandes. Se define como el método de selección en el que cada miembro de una población tiene una probabilidad positiva conocida de ser elegido. (Solanet, 2020)

Los principales resultados que se obtuvieron de la tabulación de la encuesta son los que se presentan a continuación

- Se identificó que del segmento del mercado compra flores frescas el 70% al menos una vez al año, el 14% compra Mensualmente, el 12% compra cuaternamente y el 4% compra semanalmente.

Figura 1 - Frecuencia de compra flores frescas.

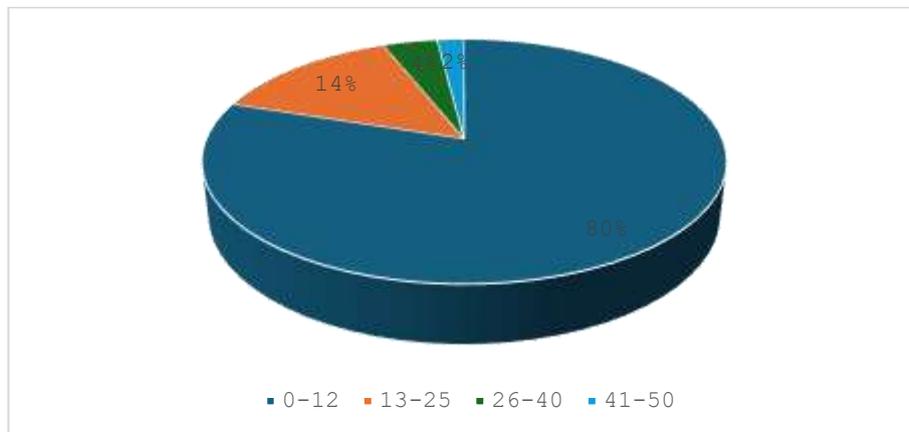
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	4	4%
Mensualmente	14	14%
Cuaternamente	12	12%
Una vez al año	70	70%
Total	100	100%



- En cuanto en la cantidad promedio de flores comprada en cada ocasión pudimos ver que el 80% compra ramos entre 0-12 flores, el 14% compra entre 13-25, el 4% compra entre 26-40 y el otro 2% compra entre 41-51 rosas.

Figura 2 - Cantidad promedio de flores comprada en cada ocasión.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0-12 rosas	80	80%
13-25 rosas	14	14%
26-40 rosas	4	4%
41-51 rosas	2	2%
Total	100	100%



- Para lo que es el fin con el que usualmente se compra flores obtuvimos como respuesta que el 71% compra flores para Regalos y eventos especiales, el 18% compra para la decoración del hogar, el 10% compra para el uso personal y el 1% compra por otros motivos otros.

Figura 3 - Fin con el que usualmente se compra flores.

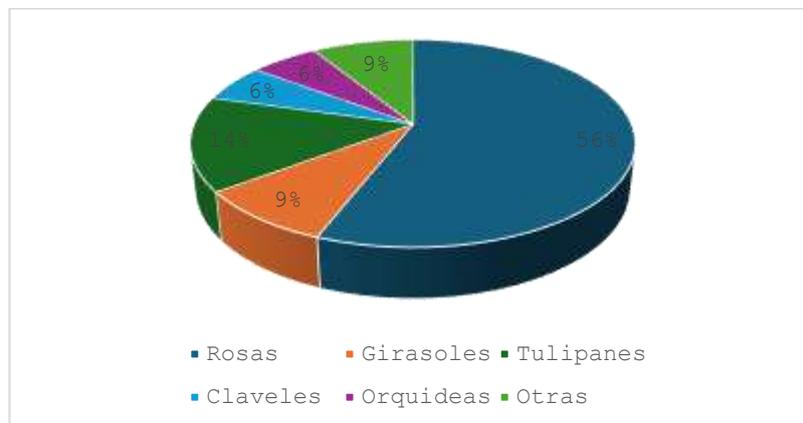
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Uso personal	10	10%
Decoración del hogar	18	18%
Regalos y eventos	71	71%
Otros	1	1%
Total	100	100%



- Respecto al tipo de flores que se prefiere comprar con más frecuencia tenemos que más de la mitad el 73% prefiere comprar rosas, el 9% se inclina más por los tulipanes, el 9% por los girasoles, el 4% por otros tipos de flores, el 3% por los claveles y el 2% por las orquídeas.

Figura 4 - Tipo de flores que se prefiere comprar con más frecuencia.

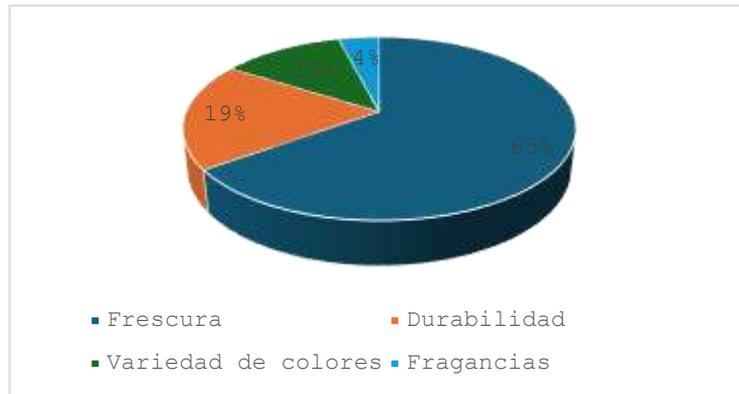
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Rosas	73	73%
Girasoles	9	9%
Tulipanes	9	9%
Claveles	3	3%
Orquídeas	2	2%
Otros	4	4%
Total	100	100%



- En lo que es las características de preferencia al comprar flores frescas obtuvimos como respuesta que el 65% busca fresca, el 12% opta por la variedad de colores, el 19% se inclina más por la durabilidad, y el 4% por las fragancias.

Figura 5 - Características de preferencia al comprar flores frescas.

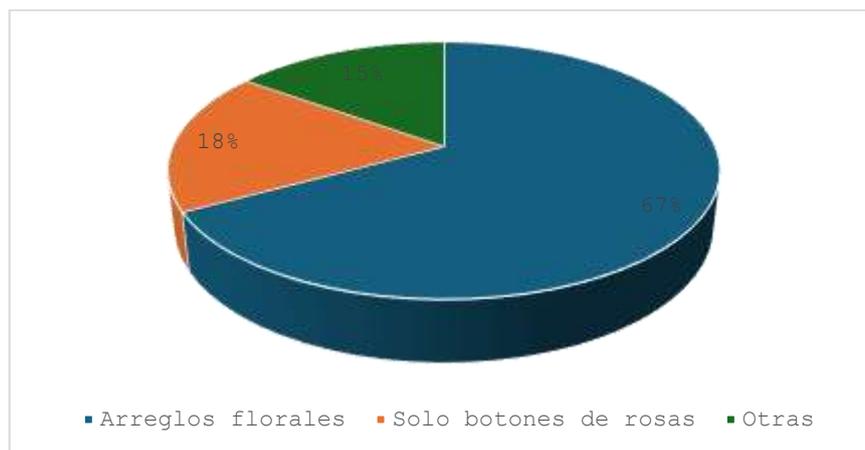
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Frescura	65	65%
Durabilidad	19	19%
Variedad de colores	12	12%
Fragancia	4	4%
Total	100	100%



- En lo que es la preferencia en la forma de comprar las flores tenemos que el 67% prefiere comprarlas en arreglos florales, el 18% las desea solo botones de flores y el 15% lo prefiere en otra forma.

Figura 6 - Como se prefiere comprar flores frescas.

Variedad	Frecuencia	Porcentaje
Arreglos	67	67%
Solo botones	18	18%
Otro	15	15%
Total	100	100%



1.1.4. Definición de la Propuesta de Valor

Con base en lo señalado por Expoflores y en los resultados del estudio de mercado realizado (encuesta), se definió que la propuesta de valor inicial de la oferta sean rosas ecuatorianas.

El producto que se busca ofrecer son rosas empacadas minuciosamente en cajas de 400 unidades, garantizando su frescura y durabilidad al momento de la exportación.

La propuesta de valor consistirá en ofrecer unas rosas frescas en donde los capullos y tallos sean grandes y gruesos llegando a alcanzar un alto hasta de 40cm, con colores realmente vibrantes y únicos, que a comparación de otras rosas tendrán un tiempo de vida prolongado lo que ayudará al momento de la exportación y distribución de estas, también brindaremos la seguridad de que los botones cuenten con las medidas adecuadas para la exportación que son de 4,3 cm y sin que tengan manchas por químicos.

Además, las condiciones de cultivo son las adecuadas desde la siembra, crecimiento, brote, florecimiento y cosecha para poder tener colores más vivos y llamativos.

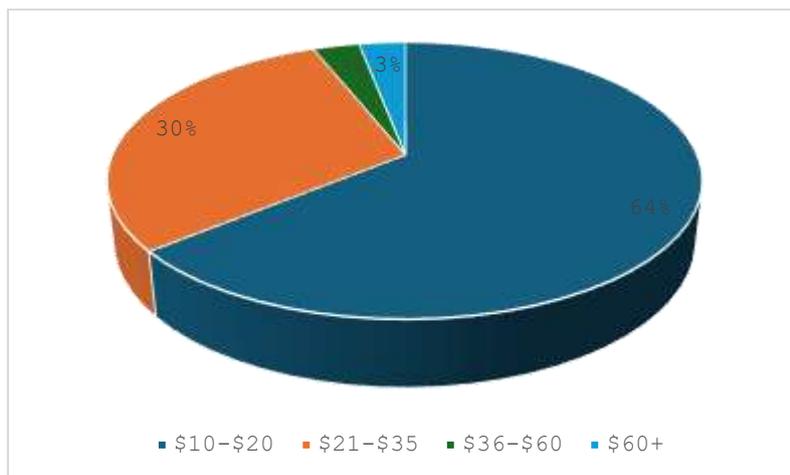
1.1.5. Precio del Producto

La fijación del precio de las rosas frescas ecuatorianas es un proceso que involucra una combinación de factores de producción, demanda del mercado y condiciones económicas. Cada uno de estos elementos debe ser considerado cuidadosamente para establecer un precio que no solo sea competitivo, sino que también garantice la sostenibilidad de los productores.

- Una de las condiciones importantes para tener en cuenta a la fijación de precio en el valor que pagan actualmente las personas al momento de comprar arreglos entre 10-15 rosas, el 64% paga entre \$10 a \$20, seguido del 30% paga entre \$21 a \$35, el 3% paga entre \$36 a \$60 y el restante que sería el otro 3% paga más de \$60.

Figura 7 - Rango de precio al que se compran actualmente los arreglos florales entre 10-15 flores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$10-\$20	64	64%
\$21-\$35	30	30%
\$36-\$60	3	3%
\$60+	3	3%
Total	100	100%



- En cuanto a la importancia del precio al momento de la decisión de compra el 57% dijo que es muy importante, el 27% dijo que es moderadamente, el 3% dijo que es poco importante y el 13% dijo que no es importante.

Figura 8 - Importancia del precio en su decisión de compra de flores frescas

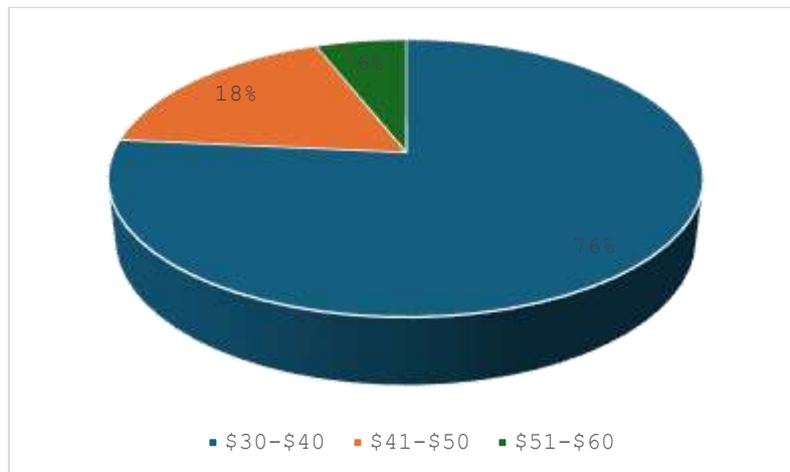
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	57	57%
Moderadamente	27	27%
Es poco importante	3	3%
No es importante	13	13%
Total	100	100%



- Un factor muy importante para fijar nuestro precio es el valor que están dispuestos a pagar los consumidores por ramos entre 10-15 rosas frescas y nuestro estudio de mercado arrojo que la gran mayoría que es el 82% estaría dispuesto a pagar entre \$30 a \$40, el 13% pagaría entre \$41 a\$50 y el 5% pagaría entre \$51-\$60.

Figura 9 - Rango de precio que estaría dispuesto a pagar por un ramo de flores frescas ecuatorianas de entre 10 y 15 flores.

Variedad	Frecuencia	Porcentaje
\$30-\$40	82	82%
\$41-\$50	13	13%
\$51-\$60	5	5%
Total	100	100%



Ante la investigación realizada, la encuesta y fuentes secundarias nos pudimos dar cuenta que las personas si pagaran un poco más del valor habitual al momento de escoger entre unas buenas flores que sean grandes, frescas y duraderas, el valor de flores por kilo en la actualidad está en \$5,60 pero si nos dicen que pagan más por una mejor calidad nuestro precio fijado sería de \$7,00 en comparación del precio habitual.

1.2. Público Objetivo

1.2.1. Selección de Mercado Total

La selección del mercado total será realizada mediante una comparación entre tres países donde se exportan las flores frescas ecuatorianas, para los cuales escogimos Kazajistán, Estados Unidos y Canadá.

El proceso para seleccionar uno de los tres países mencionados se fundamentará en un análisis comparativo de diversas variables, como el número de residentes en cada país, el PIB per cápita, la conectividad aérea, las relaciones comerciales con Ecuador, la balanza comercial bilateral, el ranking de facilidad para hacer negocios, la variación del PIB y el idioma. Esto permitirá identificar la mejor opción para la exportación del producto, cuyos resultados se presentan en la tabla 1.

En la evaluación de la matriz comparativa, tanto para la selección del mercado total como para la segmentación de mercado, el puntaje ponderado se asigna según la importancia de cada variable, sin que este valor supere 1. La calificación mínima es 1 y la máxima es 5, otorgándose en función del impacto de cada variable en el proyecto, eligiendo así la alternativa que tenga el total ponderado más alto.

Tabla 2 - Análisis comparativo para la selección de mercado.

VARIABLES	PAISES								
	Kazajistán			Estados Unidos			Canadá		
	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor
Número de residentes	0,17	2	0,34	0,17	5	0,85	0,17	3	0,51
PIB per cápita \$	0,17	2	0,34	0,17	5	0,85	0,17	3	0,51
Conectividad aérea	0,15	3	0,45	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Relaciones comerciales	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75
Balanza comercial bilateral	0,13	4	0,52	0,13	5	0,65	0,13	4	0,52
Ranking de facilidad para hacer negocios	0,12	2	0,24	0,12	5	0,6	0,12	3	0,36
Variación del PIB	0,11	5	0,55	0,11	4	0,44	0,11	3	0,33
TOTAL	1		3,04	1		4,89	1		3,58

La información que se usó para la calificación en el análisis comparativo de mercado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3 - Información para la selección de mercado.

VARIABLES	PAISES		
	Kazajistán	Estados Unidos	Canadá
Número de residentes (millones)	19,63	333,3	38,93
PIB per cápita \$	13.136,60	81.695,20	53.371,70
Conectividad aérea	Si	Si	Si
Relaciones comerciales	Acuerdos de cooperación comercial	Acuerdo de preferencias arancelarias	Tratado de libre comercio
Balanza comercial bilateral	Positiva	Positiva	Positiva
Ranking de facilidad para hacer negocios	25vo	8vo	23vo
Variación del PIB	3.5%	1.8%	1.5%

Estados Unidos, situada en América del Norte, tiene una superficie de 9.831.510 Km², así pues, es uno de los países más grandes del mundo, con una población de

333.530.000 personas, es uno de los países más poblados del mundo 34 habitantes por Km². Su capital es Ciudad de Washington y su moneda dólares USA. (Datosmacro, 2024)

1.2.2. Segmentación de Mercados

En este caso realizamos un análisis comparativo parecido al anterior, en el cual evaluamos variables en función de ciudades de Estados Unidos donde se comercializa nuestro producto, en la siguiente tabla vemos las variables que fueron analizadas y el resultado de estas:

Tabla 4 - Análisis comparativo para la segmentación del mercado.

VARIABLES	CIUDADES								
	CHICAGO			NEW YORK			LOS ANGELES		
	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor	Pond	Calif	Valor
Número de residentes (millones)	0,6	2	1,2	0,6	5	3	0,6	3	1,8
Canales de distribución (florerías, supermercado)	0,2	2	0,4	0,2	5	1	0,2	3	0,6
Conectividad aérea	0,2	2	0,2	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
TOTAL	1		2	1		4,8	1		3

La información necesaria para dar la calificación en la tabla anterior es la que se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 5 - Información para la segmentación del mercado.

VARIABLES	CIUDADES		
	CHICAGO	NEW YORK	LOS ANGELES
Número de residentes (millones)	2.665	8.336	3.822
Canales de distribución (florerías, supermercado)	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Conectividad aérea	Si	Si	Si

La ciudad escogida después de este análisis comparativo fue New York, Más conocida como la «**Gran Manzana**», la ciudad de Nueva York es la metrópoli más grande del mundo y su éxito llevó a que adoptara al título de capital de mundo, donde se encuentran las sedes de importantes organizaciones mundiales como la de Las Naciones Unidas. (York, s.f.)

1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo

En base al último censo realizado en Estados Unidos la estimación de residentes en la ciudad de New York para el año 2020 la población corresponde a 8'804.190 habitantes, de los cuales será escogido como público objetivo las personas que tengan un rango de edad desde los 15 años en adelante, como primera división, el rango de edad establecido es donde mayor consumo de flores frescas, estando organizado de la siguiente manera:

Tabla 6 - Determinación del público objetivo por rango de edad.

Rango de edad	Porcentajes	Residentes
15-24	10%	880.419
25-44	32,90%	2'896.578
45-64	21,20%	1'866.488
64+	15,90%	1'399.867
TOTAL		7'043.352

Nota: La determinación del público objetivo nos da un buen rango de posibles consumidores (United States Census Bureau, 2023)

1.2.4. Determinación y Proyección de la Oferta

Debido a que Estados Unidos no es un potencial productor y exportador de rosas, posee una gran oferta importada, la que es mucho mayor a sus exportaciones.

A continuación, se detalla en la tabla 7 la oferta estimada de rosas para New York entre el 2010 al 2024

Tabla 7 - Determinación de la Oferta para New York.

Año	Oferta total (TM)
2010	147.959
2011	152.983
2012	154.663
2013	156.777
2014	165.524
2015	137.725
2016	147.881
2017	151.774
2018	156.556
2019	198.858
2020	192.519
2021	250.136
2022	259.097
2023	265.803
2024	247.772

Nota: La determinación de la oferta desde el 2010 al 2024. (Map, 2024)

Una vez recopilados los datos sobre la oferta de rosas en New York hasta el año 2024, se realizó análisis proyectados que nos arrojan un crecimiento significativo de la oferta para los siguientes cinco años.

Esto nos da una visión general de las tendencias que esperábamos en el mercado de rosas. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8 – Proyección de la Oferta para New York.

Año	Oferta total (Kg)
2025	6.159.226
2026	6.371.923
2027	6.584.621
2028	6.797.318
2029	7.010.016
2030	7.222.714

1.2.5. Determinación y Proyección de la Demanda

Para sacar el cálculo de la demanda actual, optamos por usar el método de aproximación que se basó en el consumo per cápita de las personas que habitan en New-York, Estados Unidos.

Determinamos la demanda actual con el análisis del público objetivo, que identificamos previamente identificado como personas de 15 años en adelante. Un punto importante que consideramos fue el porcentaje de personas encuestadas que dieron una respuesta favorable a la compra de rosas. Aquel porcentaje lo multiplicamos por el consumo per cápita anual, lo que resulto en la demanda anual estimada, expresada en Toneladas, como lo mostramos en la siguiente tabla.

Tabla 9 – Determinación de la demanda actual.

Año	Población objetivo (15 años en adelante)	Población meta (80%)	Consumo per cápita promedio kg/año	Demanda estimada kg/año
2025	7.309.315	5.847.452	0,94	5.496.605

Para obtener la demanda potencial o futura, empezamos por la proyección de la población objetivo con la tasa de crecimiento poblacional en New York-Estados Unidos, la cual ha sido un promedio de 50.000 en los últimos 14 años. Con la población objetivo ya proyectada y el consumo per cápita anual que obtuvimos que fue expresado en kilogramos, procedimos a tener la proyección de la demanda para los 5 años siguientes, tal cual lo enseñamos a continuación en la tabla:

Tabla 10 – Determinación de la demanda potencial.

Año	Población objetivo (15 años en adelante)	Población meta (80%)	Consumo per cápita promedio kg/año	Demanda estimada kg/año
2026	7.363.701	6.914.515	0,94	6.499.644
2027	7.418.491	6.965.963	1,02	7.105.283
2028	7.473.690	7.017.795	1,02	7.158.150
2029	7.529.298	7.070.011	1,1	7.777.012
2030	7.585.321	7.122.617	1,1	7.834.878

1.2.6. Demanda Insatisfecha y Demanda a ser Atendida

En la demanda insatisfecha podemos que podemos ver en la tabla siguiente es que en el año 1 alcanza casi los 127.721 de kilogramos, en la siguiente tabla se refleja la demanda insatisfecha en los cuatro años siguientes.

Tabla 11 - Cuantificación de la demanda insatisfecha.

Año	Demanda estimada (kg/año)	Oferta estimada (kg/año)	Demanda insatisfecha (kg/año)
2026	6.499.644	6.371.923	127.721
2027	7.105.283	6.584.621	520.662
2028	7.158.150	6.797.318	360.832
2029	7.777.012	7.010.016	766.996
2030	7.834.878	7.222.714	612.165

Elaborado por: Autores

Para la demanda a ser atendida proyecto un cubrimiento del 58.752 Kg/año del total de la demanda insatisfecha.

En la siguiente tabla se muestra las cantidades para los siguientes 5 años:

Tabla 12 - Cuantificación de la demanda que atenderá el proyecto.

Año	Demanda insatisfecha (Kg/año)	Demanda a ser atendida (kg/año)
2026	127.721	58.752
2027	520.662	72.893
2028	360.832	86.600
2029	766.996	92.040
2030	612.165	110.190

1.2.7. Posicionamiento del Producto en el Mercado Meta

La propuesta de valor del modelo de negocio actual busca que los habitantes de New York-Estados Unidos opten por nuestro producto

El producto se destaca debido a algunos factores como la manera que han sido producidos, desde la siembra hasta la cosecha lo cual hace que el producto sea eco amigable con el medio ambiente, además de la durabilidad, vitalidad, fuerza del tallo y el color intenso de sus pétalos lo que diferencia nuestro producto de los demás.

Con lo que resaltaremos de manera estratégica la marca de "FloraExport", con el eslogan "Rosas frescas, al mundo."; y el logo que será el que está a continuación:

Figura 10 - Logo de la marca.



El objetivo es atraer a los consumidores ofreciendo una experiencia excepcional, donde la calidad del producto y su presentación visual se combinan para dejar una impresión memorable en su mente.

2. CAPÍTULO II. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves

2.1. Selección de los Canales de Distribución

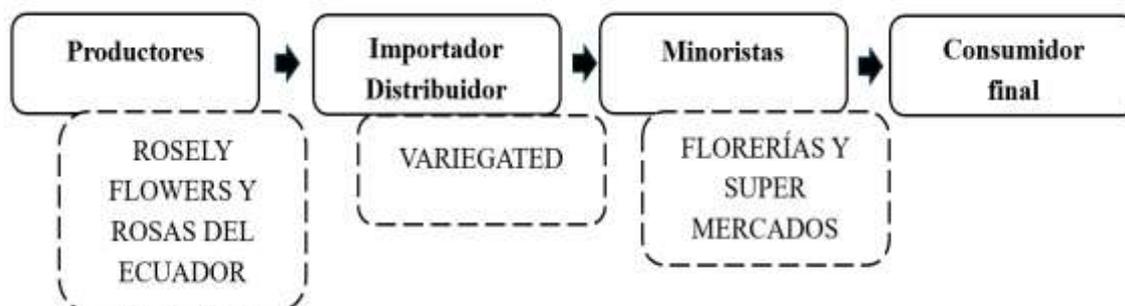
2.1.1 Definición de Canales de Distribución

Los canales de distribución están definidos por las diferentes fases o etapas por las que un producto pasa, de modo que su propiedad va pasando de unas manos a otras. Desde el fabricante al consumidor o usuario final. (Galan, 2020)

Un punto importante para que la empresa logre un crecimiento y desarrollo eficiente es el canal de distribución que vayamos a escoger, por ello al hacer la elección se considera distintas variables como el segmento del mercado que se vaya a cubrir, el tipo de producto, costo, control sobre la distribución, tipo de intermediarios disponible, recursos, etc.

Con relación a lo descrito anteriormente el tipo de canal de distribución que elegido para el modelo de negocio actual será indirecto largo, el mismo que presentamos a continuación:

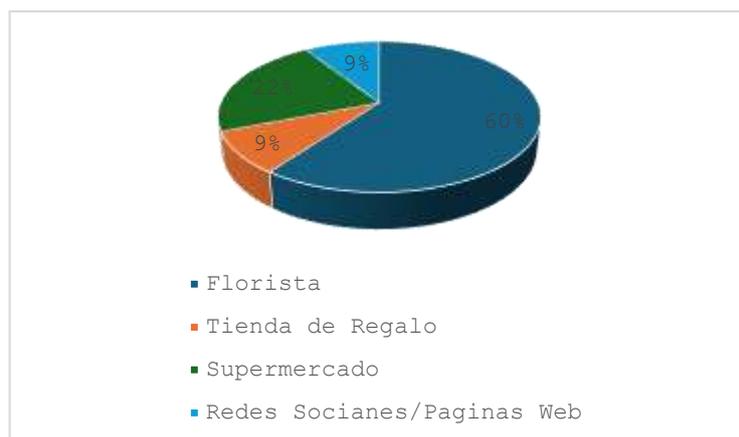
Figura 11 - Cadena de distribución.



El primer intermediario es el productor el mismo que da todos los servicios al exportador, el cual se encarga de exportar el producto, enviarlo en aduanas de destino, almacenarlo, conseguir clientes en el exterior los mismos que se encargaran de y distribuirlo a minoristas.

Es el minorista el que se encarga de que el producto llegue al consumidor final que son las florerías y supermercados en la Ciudad de New York-Estados Unidos los lugares más recorridos para la adquisición de estas.

Figura 12 - Lugar de compra.



Con el canal de distribución escogido anteriormente buscamos disminuir los costos de comercialización del producto en el mercado de New York, también abarcar el mercado que se definió en gran parte.

2.1.2. Análisis y Cuantificación de la Barrera Arancelaria

De acuerdo con (Pesca, 2020) a través de Proclama Presidencial emitida por el Gobierno de los Estados Unidos de América, se confirmó la inclusión de las rosas ecuatorianas en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que ese país otorga de manera unilateral a varios países beneficiarios, entre ellos, Ecuador.

Así lo anunció el presidente de la República, Lenín Moreno, mediante su cuenta de Twitter: “Desde el 1 de noviembre ¡las ROSAS ECUATORIANAS ingresarán a Estados Unidos con CERO ARANCEL!

2.1.3. Márgenes de Intermediación en Cada Eslabón de la Cadena de Comercialización

En la cadena de distribución que se aplicó intervienen cuatro intermediarios, todos beneficiándose con un margen de ganancia en cada uno de los eslabones de la cadena de comercialización.

Por consiguiente, se desglosará los precios que se gane en cada etapa, desde el productor hasta el consumidor final.

El productor en Ecuador le cuesta alrededor de \$4,20 centavos producir un kilo de rosa como exportadores, venderemos a un precio FOB de \$7,00 centavos por Kg, abarcando costos hasta que el producto este a bordo del avión.

En estados Unidos el distribuidor mayorista tendrá la opción de vender el producto hasta \$1,50 generando una ganancia de más de 100% del precio de compra del producto.

El minorista tiene más flexibilidad de escoger el precio dependiendo el arreglo que escoja el consumidor final, el cual puede estar desde \$2 hasta \$5 por tallo, dependiendo en qué modelo y arreglo escoja el cliente.

Este método facilita que cada eslabón de la cadena de comercialización tenga un beneficio adecuado para todos y da una estructura de precios competitivo para el consumidor final, también, se busca asegurar la rentabilidad para todos los participantes de la cadena de distribución y de esa manera brindar un producto de alta calidad a un precio justo para el consumidor final.

2.1.4. Logística de exportación

2.1.4.1 Documentos de exportación

Los documentos necesarios para realizar la exportación de rosas a Estados Unidos son los siguientes documentos de apoyo y transporte:

- Factura comercial
- Certificado de Origen
- Documentos de Transporte
- Certificado Fitosanitario
- Certificado de registro de operador emitido por Agro calidad
- Protocolos establecidos que declare estar libre de plagas

2.1.4.2. Embalaje y etiquetado

Para que el empaquetado de las rosas sea adecuado, estas deben ser empacadas en cajas las cuales tienen como medida 130cm de largo, 35cm de ancho y 35 cm de alto en las cuales se puede empacar 16 broches de rosas o 400 rosas ya que por cada broche son 25 tallos de rosas y luego serán tapadas con una tapa de cartón corrugado y enzunchadas (Cubiertas con una lámina fina de plástico transparente) para luego ser trasladadas a cuartos fríos hasta que empiece el proceso logístico. Para el etiquetado deben cumplir algunos requisitos que son:

- Logotipo de aduana
- La etiqueta debe medir 10cm de largo y 10cm de ancho
- El número de refrendo sin guiones (17 números)

- País de destino
- Colocar en la parte frontal de la caja (SENAE, s.f.)
- Etiqueta de Agro calidad
- Etiqueta de FINCA
- código de barras debe tener 1cm de alto y como mínimo 6 cm de ancho

2.1.4.3. Selección del medio de Transporte

El medio de transporte elegido es el aéreo y luego de cotizar con diferentes aerolíneas se determinó que la alternativa más conveniente es LATAM Airlines el cual maneja un costo de entre \$2 y \$3 por kilogramo, las rosas tienen un menor tiempo de durabilidad y es necesario que el trayecto sea en el menor tiempo posible.

- El Incoterm seleccionado es el FCA que será el término del cliente con el negociador en el extranjero, lo que quiere decir que la empresa es responsable de entregar las cajas en los cuartos fríos de la carguera que corresponde y de allí en adelante es responsabilidad y riesgo del comprador.
- Transporte interno será realizado por la empresa transportista Urbacargo el cual se encargará de la movilización de la mercancía desde el galpón ubicado en el Sector de Tababela hasta el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, abarcando una distancia de 8 kilómetros, con un costo de \$95.
- El aeropuerto de embarque es el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ubicado en Quito-Ecuador y el aeropuerto de desembarque es el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy ubicado en New York-Estados Unidos.

2.1.4.4. Proceso de Aduanas en el País de Origen

La documentación requerida por las autoridades para la exportación de rosas hacia Estados Unidos son las siguientes:

- Certificado de Origen
- Certificado Fitosanitario
- Certificado de registro de operador emitido por Agro calidad
- Protocolos establecidos que declare estar libre de plagas

Los tramites de exportación siguen un orden en el proceso desde que se obtiene la autorización del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador hasta que se genera la misma como las declaraciones aduaneras de exportación (DAE).

El proceso para seguir es:

- Obtención de la firma digital en la entidad certificadora
- Registro en el sistema informático de Ecuapass
- Generación de la declaración aduanera de exportación (DAE)
- Generación de etiqueta con refrendo para ingreso a zona primaria
- Liquidación de DA

Figura 13 - Flujo de exportación.



2.1.4.5. Confirmación de entrega

En cuanto a la llegada de la mercadería en el país destino estará esperando el agente aduanero que haya escogido la distribuidora y en cuanto reciba el producto nos confirmaría el recibido de la misma.

2.2 Relación con los clientes

2.2.1. Mix promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, etc.

El mix promocional en este caso en específico, se centrará en lograr llegar a los clientes de la forma más acertada para que se les sea más fácil depositar la confianza en nosotros como exportadores de este producto, utilizando diferentes métodos y herramientas totalmente actualizadas haciendo uso de la tecnología para lograr un mayor alcance y poder reducir más costos en este aspecto.

Para poder lograr este objetivo basaremos nuestra táctica del mix profesional en hacerle ver y creer al cliente que nuestro producto es la mejor opción, haciendo uso de las

redes sociales Instagram, Facebook y TikTok escogidas debido al gran alcance que pueden llegar a tener, pero, sobre todo, a su vez aprovechando la gratuidad en la publicidad la cual puede ser una buena alternativa para reducir costos.

Añadiendo al mix promocional ya mencionado, se buscará exponer nuestro producto al mercado meta, en ferias y exposiciones tales como el World Floral expo celebrada en la ciudad de New York, mercado el cual ha sido escogido. El fin es resaltar entre el resto creando un stand llamativo, en el cual se pueda ofrecer la verdad y calidad del producto que se ofrecerá.

2.2.2. Servicio Pre-venta y Servicio Post-venta

Para esta parte, en la Pre-venta, con los análisis y datos ya conseguidos y recopilados del modelo de negocios, buscaremos motivar a los futuros clientes a trabajar con nosotros creando una página web que sea llamativa, que haga la labor de contactar con nosotros de una manera rápida y eficaz, sencilla y fácil de entender, con una interfaz en la cual pueda navegar para poder visualizar los diferentes tipos de productos que tenemos a disposición con sus respectivas características, de esta manera conseguimos una agradable y enganchadora experiencia en el servicio de la pre-venta, algo que sin duda alguna dará puntos positivos para una posible selección.

Por otro lado, en el servicio de la Post-venta, lo que se busca es mantener ese vínculo más fuerte para que las relaciones, por ende, se mantengan de la misma manera, utilizando estrategias como seguimiento de la entrega, garantía de calidad y frescura, asistencia para un cuidado óptimo de las flores y creando un apartado en la página antes mencionada, en la cual se pueda dar un reporte post-compra, servicios que no tienen ningún tipo de costo y que nos ayuda para motivar a los clientes.

2.3 Alianzas Clave

2.3.1 Alianzas Estratégicas con Proveedores

Los proveedores son la parte más importante dentro de un modelo de negocios, partiendo del punto de que sin ellos la comercialización de la empresa simplemente no existiría, es por eso que es sumamente necesarios mantener una estrecha alianza y relación con nuestros proveedores.

En este caso se ha decidido trabajar con 2 proveedores proveedores con el fin de salvaguardar el abastecimiento de nuestra empresa, dicho esto los proveedores que

cumplen con todas las características y necesidades son ROSELY FLOWERS Y ROSAS DEL ECUADOR, para lograr una alianza con estos, hemos decidido emplear la siguiente estrategia. Establecer un contrato por 5 años, en el cual se detalle y se estipule que, nosotros como compradores ofreceremos pagos anticipados con pedidos, a cambio de obtener un trato prioritario entre sus clientes. Esta estrategia claramente es una en la cual el beneficio será mutuo, logrando de esta manera una alianza buena y duradera.

2.3.2 Alianza con distribuidores Mayorista

En esta fase, se establecerá las estrategias que implementaremos con los distribuidores del producto, para poder lograr que esta alianza sea positiva y beneficiosa para ambas partes, el distribuidor con el que se ha llegado a un acuerdo es VARIEGATED ubicada en la ciudad de New York dedicada a la venta y distribución de flores.

Con este proveedor en cuestión hemos decidido firmar un contrato por 5 años, en el cual se llegó a varios acuerdos con el fin de encontrar un equilibrio de beneficios que aporte a ambas partes, dicho esto los acuerdos que han sido estipulados en el contrato son los siguientes.

1. Prioridad en las entregas durante lo que dura el contrato
2. Descuentos en compras si supera los 160.00 botones en temporada alta
3. Descuentos en compras si supera los 16.00 en temporada baja

Para poder mantener esta alianza de una manera positiva y fructífera para ambas partes, lo pactado en el contrato son cláusulas estrictas que no pueden romperse bajo ningún concepto, como pueden ser puntualidad y seriedad en los tiempos, prioridad y fidelidad, dado el caso que estos acuerdos sean irrespetados, este contrato quedara nulo, de este modo logramos mantenernos a la línea sin complicaciones.

3. CAPÍTULO III. Recursos, Actividades Y Costes.

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de Producto a Exportar

Para poner en movimiento este proyecto se necesitarán dos proveedores de rosas rojas frescas: Rosely Flowers y Rosas del Ecuador los cuales ambos se encuentran situados en Cotopaxi con un 50% de abastecimiento de cada proveedor, lo que equivale a 29.496 Kg de flores por cada uno de los proveedores, ya que serán necesarias 58.992 Kg de flores aproximadamente en el primer año de operación y una creciente hasta llegar a los 110.430 Kg en el año 2030.

El producto será entregado en presentaciones de cajas las cuales tienen como medida 130cm de largo, 35cm de ancho y 35cm de alto en las que se puede empacar 400 rosas, luego son cubiertas con cartón corrugado y enzunchadas para después ser trasladadas a cuartos fríos para su conservación.

A continuación, se muestra los requerimientos anuales de rosas durante los primeros cinco años de operación, los costos unitarios de adquisición de cada rosa, y también de esa manera el presupuesto anual de la obtención del producto.

Tabla 13 - Requerimiento de Producto a Exportar.

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Rosas frescas requeridas (Kg)	58.992	73.133	86.840	92.280	110.430
Costo unitario de rosas frescas (USD/Kg)	\$4,20	\$4,26	\$4,33	\$4,39	\$4,46
Costo total de rosas frescas	\$247.765,07	\$311.795,28	\$375.824,59	\$405.397,75	\$492.459,16

El valor de exportación de rosas anual tiene un crecimiento aproximado de un 4% por año.

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

Uno de los insumos necesarios y de los más importantes para el traslado y exportación de rosas frescas es el cartón corrugado y las cajas en las que se va a exportar, nuestras empresas aliadas para ello serán dos: Corruempaque Cia. Ltda. Y Cartonera Pichincha ambas ubicadas en Quito, ambas cumplen con los estándares internacionales, asegurando que las rosas lleguen frescas y en perfecto estado.

En lo que es los sellos que necesita para poder ser exportado vienen impresos en el cartón mismo que nos entregan nuestros proveedores.

En la siguiente tabla mostraremos el costo del embalaje y etiquetado de las rosas frescas

Tabla 14 - Requerimiento de insumos.

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Requerimiento de cartones	4060	5038	5985	6361	7615
Costo unitario de cartones	\$1,85	\$1,86	\$1,87	\$1,88	\$1,89
Costo total de cartones	\$7.511,45	\$9.369,76	\$11.191,53	\$11.958,15	\$14.392,43
Requerimiento de fundas plasticas	58.752	72.893	86.600	92.040	110.190
Costo unitario de fundas plasticas	\$0,05	0,051	0,052	0,053	0,054
Costo total de fundas plasticas	\$2.937,58	\$3.717,53	\$4.503,18	\$4.878,10	\$5.950,24
Requerimiento de etiquetas	4060	5038	5985	6361	7615
Costo unitario de etiquetas	\$0,041	\$0,042	\$0,043	\$0,044	\$0,045
Costo total de etiquetas	\$166,47	\$211,58	\$257,35	\$279,87	\$342,68
Requerimiento de pallets	44	54	64	68	82
Costo unitario de pallets	\$30,00	\$30,30	\$30,60	\$30,91	\$31,22
Costo total de pallets	\$1.310,93	\$1.641,42	\$1.968,56	\$2.112,79	\$2.553,63
Requerimiento de malla de embalaje (rol)	9	11	13	14	16
Costo unitario de malla	140,00	141,40	142,81	144,24	145,68
Costo total de malla	\$1.223,53	\$1.531,99	\$1.837,32	\$1.971,94	\$2.383,39
Costo Total Empaque	\$13.149,957	\$16.472,273	\$19.757,939	\$21.200,851	\$25.622,368

3.1.3. Abastecimiento de Personal Operativo y Logístico

En el transcurso de los primeros cinco años de operatividad del proyecto, serán requeridos dos operarios para la parte operativa directa y un supervisor que será el encargado de las áreas operativas, logística y de control de calidad.

Para calcular se tomó en cuenta la remuneración anual del personal, la remuneración mensual, beneficios sociales y el incremento del 4% de la remuneración cada año.

En la tabla 15 se muestra los requerimientos de personal durante los primeros 5 años operativos y los costos para la contratación de este.

Tabla 15 - Requerimiento de personal operativo y logístico.

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Personal operativo	\$51.098	\$52.076,88	\$53.164,08	\$54.227,36	\$52.381,48
Costo Total de Personal Operativo	\$51.098	\$52.076,88	\$53.164,08	\$54.227,36	\$52.381,48

3.1.4. Abastecimiento de Personal Administrativo y Directivo

En el proceso de contratación de personal administrativo y directivo, se han definido dos categorías. La primera al personal que está bajo relación de dependencia con la empresa, mientras que la segunda corresponde a profesionales subcontractados con la modalidad de prestación de servicios.

La tabla 16 muestra el detalle de los costos asociados a los distintos cargos administrativos y directivos que formarán parte del personal contratado directamente por la compañía.

Tabla 16 - Requerimiento de administrativo y directivo.

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Gerente	\$18.120,00	\$18.482,40	\$18.852,05	\$19.229,09	\$19.613,67
Jefe Operativo y Logístico	\$13.590,00	\$13.861,80	\$14.139,04	\$14.421,82	\$14.710,25
Jefe Administrativo y Financiero	\$13.590,00	\$13.861,80	\$14.139,04	\$14.421,82	\$14.710,25
Apoyo Administrativo y Financiero	\$10.872,00	\$11.089,44	\$11.311,23	\$11.537,45	\$11.768,20
Personal de Limpieza	\$8.516,40	\$8.686,73	\$8.860,46	\$9.037,67	\$9.218,43
Costo Total de Personal Administrativo	\$64.688,40	\$65.982,17	\$67.301,82	\$68.647,85	\$70.020,80

Tabla 17 - Requerimiento de personal subcontractado.

DETALLE	AÑOS				
	2026	2027	2028	2029	2030
Broker Comercio Exterior	\$9.060,00	\$9.241,20	\$9.426,02	\$9.614,54	\$9.806,84
Contador Externo	\$4.258,20	\$4.343,36	\$4.430,23	\$4.518,84	\$4.609,21
Costo Total de Personal Subcontractado	\$13.318,20	\$13.584,56	\$13.856,25	\$14.133,38	\$14.416,05

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Para poder realizar las actividades se necesita invertir en equipo, se necesitará un cuarto frío.

Basculas electrónicas y una mesa de trabajo para que los operadores puedan tener espacio y de esa manera realizar con más agilidad y eficiencia su trabajo.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla la inversión que se requiere para la compra de los equipos.

Tabla 18 - Requerimiento de máquinas, equipos y tecnología.

Maquinarias, equipos y tecnología			
Descripcion	Cantidades	Costo Unitario	Costo Total
Contenedor refrigerado	1	\$13.500,00	\$13.500,00
Herramientas varias	20	\$10,00	\$200,00
Mesa	2	\$115	\$230
TOTAL	23	\$13.625,00	\$13.930,00

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades clave

Entre las actividades clave fundamentales para la implementación de la propuesta de negocio se destacan las siguientes:

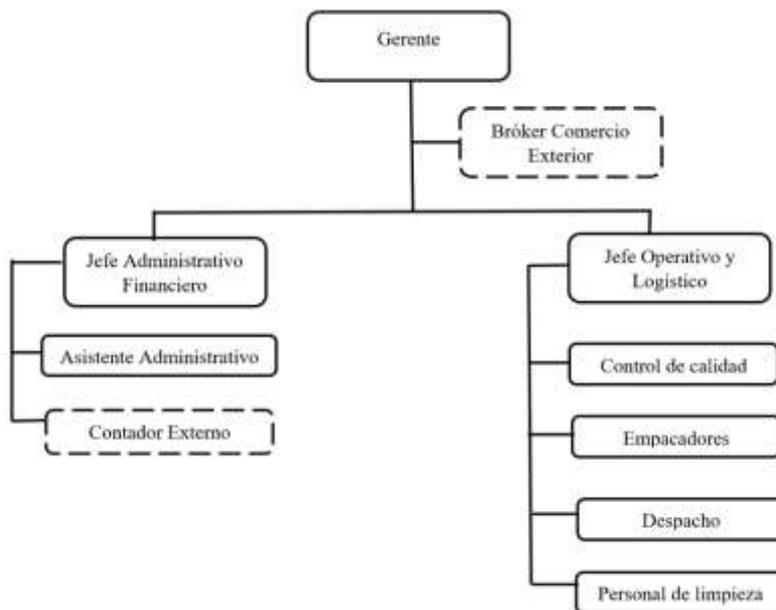
- Garantizar el suministro constante de rosas frescas y de alta calidad, mediante alianzas estratégicas y estables con los proveedores.
- Establecer y preservar una relación colaborativa y duradera con el distribuidor.
- Asegurar una distribución eficiente, ágil y puntual.
- Cumplir con los requisitos normativos tanto locales como internacionales relacionados con la seguridad, almacenamiento y etiquetado de los productos.
- Organizar y coordinar el transporte internacional, asegurando entregas seguras y a tiempo.
- Acatar todas las disposiciones legales en materia de exportación para evitar contratiempos logísticos o legales.
- Administrar de forma eficiente los recursos financieros del negocio, manteniendo un flujo de caja saludable que permita la sostenibilidad operativa.
- Implementar sistemas de control de calidad para garantizar que las rosas cumplan con los estándares exigidos por los mercados internacionales.
- Desarrollar estrategias de marketing y posicionamiento de marca que permitan incrementar la visibilidad y competitividad en el mercado exterior.

3.2.2. Organigrama

Los elementos más importantes que se deben reflejar a la hora de crear el organigrama de una empresa son los siguientes: la cadena de mando, los departamentos, tareas y responsabilidades, ámbito de control y toma de decisiones. (Velilla, 2024)

Para poder realizar los procesos administrativos y operativos, se pondrá una empresa con un sistema organizativo, tal cual se detalla en la ilustración 14.

Figura 14 - Organigrama.



3.2.3. Determinación General de Funciones

Es necesario asociar tareas y responsabilidades a cada grupo de empleados o departamento. Así, podrán detectarse responsabilidades que se solapan o la sobrecarga de tareas. (Velilla, 2024)

Por consiguiente, se detallará las funciones generales que debe cumplir cada puesto para que la empresa llegue a un manejo y funcionamiento de éxito y prosperidad.

- **Gerente**

Representante legal de la empresa, es el encargado de realizar las negociaciones con los clientes en conjunto con el Bróker de comercio exterior, controla las finanzas para asegurar la rentabilidad.

- **Bróker comercio exterior**

Gestiona las negociaciones con compradores internacionales, coordina los envíos hacia Estados Unidos y resuelve inconvenientes aduaneros que se puedan presentar.

- **Jefe Administrativo y Financiero**

Se encarga de supervisar los costos de compra y exportación, hace seguimiento a los ingresos y egresos, analiza estados financieros, pago de empleados, proveedores entre otras obligaciones.

- **Asistente administrativo**

Clasifica y procesa documentos y transacciones como las facturas, solicitudes de clientes, pagos y maneja el correo electrónico.

- **Contador Externo**

Es el encargado de presentar declaraciones tributarias, asesora aspectos contables y fiscales, y ayuda con registros financieros y balances.

- **Jefe Operativo y Logístico**

Su función es coordinar las actividades diarias y gestionar de manera eficiente que los operadores cumplan a cabalidad con lo que tienen que realizar.

- **Control de Calidad**

Verifica que las rosas cumplan con los estándares requeridos, reporta daños e incumplimiento al proveedor y registra el ingreso del producto así mismo como la salida.

- **Empacadores**

Empacan el producto, colocan las etiquetas y logotipos de la empresa y apoyan en la palatización.

- **Despacho**

Coordinan con las agencias de carga y transporte interno, controlan el inventario a exportar y verifican el cumplimiento de fechas y documentación.

- **Personal de Limpieza**

Es el encargado de la limpieza de las oficinas administrativas lo que incluye el equipo mobiliario y movimiento de documentos internos.

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

Un plan de inversión es una estrategia detallada diseñada para que un inversor se guíe en la asignación de sus recursos financieros con el fin de lograr objetivos específicos a largo plazo. (Navarro, 2024)

El valor total de la inversión necesitada para este modelo de negocio da un total de \$105.639 en el cual el 27% es de las inversiones fijas; un 8% a las diferidas y un 65%

es de las inversiones en capital de trabajo pre operacional que es estimado para 1 mes que seria 1 ciclo operativo del negocio, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19 - Plan de inversión.

DETALLE	VALOR	
	(USD)	%
A. ACTIVOS FIJOS		
(+) Maquinaria y equipo	\$ 15.361,50	15%
(+) Equipo de oficina	\$ 3.612,00	3%
(+) Mobiliario	\$ 5.766,60	5%
(+) Equipos de computación	\$ 3.210,90	3%
(=) Total activos fijos	\$ 27.951,00	27%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES		
(+) Costos y estudios del proyecto	\$ 2.362,50	2%
(+) Gastos de constitución	\$ 2.866,50	3%
(+) Otros activos diferidos	\$ 3.255,00	3%
(+) Activos intangibles	\$ 235,20	0%
(=) Total activos diferidos e intangibles	\$ 8.719,20	8%
C. CAPITAL DE TRABAJO (NOF)		
(+) Capital de trabajo prooperacional (2 meses)	\$ 68.783,88	65%
(=) Total capital de trabajo preoperacional	\$ 68.783,88	65%
D. TOTAL INVERSIONES (A+B+C)	\$ 105.454,08	100%

3.3.2. Fuente y Plan de Financiamiento

El plan financiero es la clave para que un negocio sea viable, se mantenga vigente y puedas planear nuevas estrategias de forma inteligente. (Obando, 2023)

La inversión va a ser financiada por un 34,77% de capital propio y un 65,23% de un crédito bancario, en la tabla a continuación son detallados los montos que se desembolsarían en cada parte.

Tabla 20 - Plan de financiamiento.

DETALLE	USD	%
(+) Deuda bancaria	68.784	65,23%
(+) Capital propio	36.670	34,77%
(=) Total financiamiento	105.454	100,00%

Con el valor de capital propio se financiará los activos fijos y activos intangibles un porcentaje del 34,77%.

Por otra parte, mediante el crédito bancario se cubrirá los costos de trabajo pre operacional con un porcentaje de 65,23%, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 21 - Estrategia de financiamiento.

DETALLE	DEUDA	CAPITAL PROPIO	TOTAL FINANCIAMIENTO		
	USD	USD	USD	%	
A. ACTIVOS FIJOS					
(+) Maquinaria y equipo		\$ 15.361,50	\$ 15.361,50	14,57%	
(+) Equipo de oficina		\$ 3.612,00	\$ 3.612,00	3,43%	
(+) Mobiliario		\$ 5.766,60	\$ 5.766,60	5,47%	
(+) Equipos de computación		\$ 3.210,90	\$ 3.210,90	3,04%	
(=) Total activos fijos	\$ -	\$ 27.951,00	\$ 27.951,00	26,51%	
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES					
(+) Costos y estudios del proyecto		\$ 2.362,50	\$ 2.362,50	2,24%	
(+) Gastos de constitución		\$ 2.866,50	\$ 2.866,50	2,72%	
(+) Otros activos diferidos		\$ 3.255,00	\$ 3.255,00	3,09%	
(+) Activos intangibles		\$ 235,20	\$ 235,20	0,22%	
(=) Total activos diferidos e intangibles	\$ -	\$ 8.719,20	\$ 8.719,20	8,27%	
C. CAPITAL TRABAJO PREOPERACIONAL					
(+) Capital de trabajo preoperacional (2 meses)	\$ 68.783,88		\$ 68.783,88	65,23%	
(=) Total capital de trabajo preoperacional	\$ 68.783,88	\$ -	\$ 68.783,88	65,23%	
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)					
	USD	\$ 68.783,88	\$ 36.670,20	\$ 105.454,08	100,00%
	%	65,23%	34,77%	100,00%	

Para lo que es la deuda bancaria la empresa optara a un crédito para una PYME destinado para un capital de trabajo que otorga BanEcuador, que ofrece una tasa de interés efectivo del 12,40% anual, con pagos mensuales y una cuota fija de \$2.297,77 como se muestra en detalle en las tablas 21,22 y anexo B.

Tabla 22 - Servicio de deuda.

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Deuda	\$ 68.783,88	USD
Interés	1,03%	Anual
Plazo	36	Meses
Cuota	\$ 2.297,77	USD/Año

Tabla 23 - Amortización de la deuda (Pagos anuales).

DETALLE	2026	2027	2028
	1	2	3
Saldo inicial	\$ 68.783,88	\$ 48.619,31	\$ 25.807,22
Cuota	\$ 27.573,27	\$ 27.573,27	\$ 27.573,27
Interés	\$ 7.408,70	\$ 4.761,18	\$ 1.766,05
Amortización	\$ 20.164,57	\$ 22.812,09	\$ 25.807,22
Saldo final	\$ 48.619,31	\$ 25.807,22	\$ -

3.3.3. Proyecto de Costos y Gastos de Producción

Los costos de producción son todo lo que inviertes para elaborar tus productos o servicios, es decir, son los costos referidos a las actividades que sí o sí necesitas hacer para

fabricarlos. Eso implica desde las materias primas hasta el mantenimiento de los equipos y la mano de obra. También se les conoce como costos de operación. (Becchetti, 2024)

En la tabla a continuación se desglosan los costos y gastos de operación necesarios para poner en función de los primeros cinco años del modelo de negocio.

Tabla 24 - Proyección de costos y gastos de operación.

DETALLE	2026	2027	2028	2029	2030
	1	2	3	4	5
(+) Abastecimiento flores	\$ 247.765,07	\$ 311.795,28	\$ 375.824,59	\$ 405.397,75	\$ 492.459,16
(+) Abastecimiento de insumos	\$ 12.042,14	\$ 15.097,59	\$ 18.123,67	\$ 19.461,52	\$ 23.538,69
(+) Abastecimiento de personal operativo	\$ 51.098,00	\$ 52.076,88	\$ 53.164,08	\$ 54.227,36	\$ 52.381,48
(+) Otros costos operativos	\$ 61.106,00	\$ 62.250,67	\$ 63.417,08	\$ 64.605,61	\$ 65.816,69
(=) Costos de operacionales	\$ 372.011,21	\$ 441.220,42	\$ 510.529,42	\$ 543.692,24	\$ 634.196,03
(+) Gastos operacionales (admin. + ventas)	\$ 40.692,08	\$ 42.371,12	\$ 43.174,39	\$ 43.993,06	\$ 44.827,44
(+) Gastos financieros	\$ 7.408,70	\$ 4.761,18	\$ 1.766,05		
(=) Gastos operacionales	\$ 48.100,78	\$ 47.132,30	\$ 44.940,43	\$ 43.993,06	\$ 44.827,44
(=) Total costos y gastos	\$ 420.111,99	\$ 488.352,72	\$ 555.469,86	\$ 587.685,30	\$ 679.023,46

4. CAPITULO IV. Modelo de ingresos y Utilidades

4.1. Ingresos

Un ingreso es todo aquello que una persona o empresa recibe a cambio de ofrecer un producto, un servicio o incluso por recibir ayudas o subvenciones. Normalmente se expresa en dinero, pero lo más importante es que refleja un beneficio o ganancia obtenida. (López, 2025)

Los ingresos que obtendrá la empresa serán los que son generados por la venta de rosas frescas ecuatorianas en el mercado de New York – Estados Unidos. Se fijó un precio unitario de venta por kilogramo de \$7,00 para el primer año con un crecimiento anual del 1,51%.

Tabla 25 - Proyección de ingresos.

DETALLE	2026	2027	2028	2029	2030
	1	2	3	4	5
(+) Venta de flores (kg)	58.752	72.893	86.600	92.040	110.190
(+) Precio (USD/kg)	\$7,00	\$7,11	\$7,21	\$7,32	\$7,43
(=) Ingresos	\$411.262	\$517.953	\$624.643	\$673.906	\$818.981

4.2. Utilidades

Las utilidades que se prevén en el segundo año operacional será de \$23.678,34; por cuanto para el último año de operación se proyecta una utilidad de \$117.482,05. en la 26 tabla se detallan los resultados.

Tabla 26 - Estado de resultados.

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 411.261,79	\$ 517.953,43	\$ 624.643,20	\$ 673.905,66	\$ 818.981,48
(-) Costos operacionales		\$ 372.011,21	\$ 441.220,42	\$ 510.529,42	\$ 543.692,24	\$ 634.196,03
(=) Utilidad Bruta		\$ 39.250,58	\$ 76.733,01	\$ 114.113,78	\$ 130.213,42	\$ 184.785,45
(-) Gastos administrativos y de ventas		\$ 40.692,08	\$ 42.371,12	\$ 43.174,39	\$ 43.993,06	\$ 44.827,44
(-) Depreciación activos fijos		\$ 3.544,31	\$ 3.544,31	\$ 3.544,31	\$ 2.474,01	\$ 2.474,01
(-) Amortización activos diferidos		\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84
(=) Utilidad operacional		\$ -3.185,34	\$ 32.618,05	\$ 69.195,55	\$ 84.476,52	\$ 138.214,17
(-) Gastos financieros		\$ 7.408,70	\$ 4.761,18	\$ 1.766,05		
(=) Utilidad antes participación trabajadores		\$ -10.594,04	\$ 27.856,87	\$ 67.429,51	\$ 84.476,52	\$ 138.214,17
(-) Part. trabajadores (15%)		\$ -	\$ 4.178,53	\$ 10.114,43	\$ 12.671,48	\$ 20.732,13
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ -10.594,04	\$ 23.678,34	\$ 57.315,08	\$ 71.805,04	\$ 117.482,05
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$ -	\$ 4.178,53	\$ 10.114,43	\$ 12.671,48	\$ 20.732,13
(=) Utilidad neta		\$ -10.594,04	\$ 23.678,34	\$ 57.315,08	\$ 71.805,04	\$ 117.482,05

4.3. Evaluación financiera

En esta parte será evaluada la viabilidad financiera de la propuesta de negocio. Para eso, será necesario estructurar el flujo de fondos, obtener la tasa de descuento y calcular los indicadores de rentabilidad que son el VAN, TIR y PAYACK.

4.3.1. Flujo de fondos

Mediante el flujo de fondos se evaluará la rentabilidad financiera del proyecto.

Tabla 27 - Flujo de fondos.

Detalle	0	1	2	3	4	5
(=) Utilidad neta		\$ -10.594,04	\$ 23.678,34	\$ 57.315,08	\$ 71.805,04	\$ 117.482,05
(+) Depreciación activos fijos		\$ 3.544,31	\$ 3.544,31	\$ 3.544,31	\$ 2.474,01	\$ 2.474,01
(+) Amortización activos diferidos		\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84	\$ 1.743,84
(-) Inversión Activos fijos	\$ -27.951,00					
(-) Inversión activos diferidos	\$ -8.719,20					
(-) Inversión capital trabajo preoperacional	\$ -68.783,88					
(+) Recuperación capital de trabajo						
(+) Préstamo recibido	\$ 68.783,88					
(+) Valor contable						
(+) Ganancia neta por liquidación de activos						
(-) Devolución capital		\$ -20.164,57	\$ -22.812,09	\$ -25.807,22		
(=) Flujo de caja del inversionista	\$ -36.670,20	\$ -25.470,46	\$ 6.154,40	\$ 36.796,01	\$ 76.022,89	\$ 121.699,90
(=) Flujo descontado	\$ -36.670,20	\$ -20.909,11	\$ 4.147,47	\$ 20.356,23	\$ 34.525,49	\$ 45.371,65
(=) Flujo de descontado y acumulado	\$ -36.670,20	\$ -57.579,31	\$ -53.431,84	\$ -33.075,61	\$ 1.449,88	\$ 46.821,52

4.3.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento es el coste que se aplica para traer al presente una cantidad de dinero que se recibirá en el futuro. En otras palabras, es el precio de esperar. (Pareja, 2014)

La tasa de descuento que será utilizada para actualizar los flujos de fondo previsto será el costo de los recursos propios, el que se ha obtenido a través del modelo CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital), el que se considera para la tasa de descuento de tres componentes: la tasa libre de riesgo, riesgo de mercado y la prima de riesgo país; el que nos da una tasa de descuento de 21,82% que lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla 28 - Tasa de descuento.

ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
% deuda (D)	0,6523
% capitales propios (E)	0,3477
Relación Deuda /Equity (D/E)	1,88
Carga tributaria (t)	0,3625
RIESGO DE MERCADO	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0,070
Beta USA no apalancado (β)	0,70
Beta USA Re apalancado (β_R)	1,2833
TASA LIBRE DE RIESGO	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	0,0486
RIESGO PAIS	
Riesgo soberano ECUADOR (EMBI)	0,0797
COSTO CAPITALES PROPIOS (Ke)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,0486
Prima riesgo mercado (bR*MP)	0,0898
Prima riesgo país (EMBI)	0,0797
Tasa de descuento	0,2182
	21,82%

4.3.3. Indicadores Financieros (VAN, TIR; PAY BACK)

Los indicadores financieros son métricas y factores de importancia para las empresas que demuestran los resultados del negocio dentro de un periodo en particular (Candian, 2025).

La evaluación financiera del flujo de fondos determinó los resultados que se muestran en la tabla 29.

Tabla 29 - Indicadores financieros.

Detalle	Valor
Tasa descuento	21,82%
VAN	\$71.659
TIRM	38%
PAY BACK	3,96

Como se detalla en la tabla anterior que precede al presente modelo de negocio, desde un punto de vista financiero es factible puesto que arroja:

- **Valor Actual Neto (VAN):** El proyecto presenta un VAN de USD 71.659, lo que indica que la propuesta de negocio cubre satisfactoriamente el costo de capital del 21,82% y el aporte de capital del inversionista, generando una ganancia adicional al final del periodo evaluado. Este resultado respalda la viabilidad financiera del proyecto.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La TIRM estimada es del 38 %, superior a la tasa de descuento aplicada, lo que demuestra la rentabilidad del modelo de negocio. Cabe destacar que este valor elevado se debe principalmente a la menor inversión en activos fijos, dado que el proyecto se enfoca en el empaqueo del producto y no en su fabricación, como se detalló en los capítulos anteriores.
- **Período de Recuperación (Payback):** Según este indicador, la inversión aportada por el inversionista se recupera en un plazo de tres años y once meses, lo que refuerza aún más la factibilidad financiera de la propuesta.

CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada sobre la exportación de flores hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos, se concluye con certeza que el proyecto es completamente rentable. A lo largo del desarrollo del presente estudio se han aplicado diversas técnicas que permitieron demostrar la solidez de la propuesta de valor, la cual resulta altamente atractiva para consumidores que aprecian los detalles y valoran el uso de flores de alta calidad.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas indican que Nueva York representa un mercado ideal, ya que gran parte de su población utiliza flores de manera frecuente. El público objetivo identificado abarca personas desde los 15 años en adelante. En función de ello, se ha optado por un canal de distribución indirecto corto, priorizando la preservación de la calidad del producto y el cumplimiento estricto de las normativas establecidas. Esta estrategia permite además fortalecer relaciones sólidas con los proveedores.

El análisis financiero realizado respalda la viabilidad del proyecto. Se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de \$71.659 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38 %, con un período estimado de recuperación de la inversión de tres años y once meses. Estos indicadores reflejan una rentabilidad favorable y un riesgo controlado.

Además, la sostenibilidad del proyecto se sustenta en una estructura organizativa sólida, en alianzas estratégicas bien gestionadas y en una cuidadosa selección de productos que cumplen con los más altos estándares exigidos por el mercado.

No obstante, se identifican aspectos que requieren mejora, como la optimización de recursos en la fase operativa del proyecto, el monitoreo constante de las variaciones en los costos de insumos, y la reducción de la dependencia de proveedores clave, lo cual permitirá fortalecer aún más la resiliencia del modelo.

En definitiva, el modelo de negocio propuesto cumple con todos los requisitos necesarios para establecerse de forma sólida, sostenible y exitosa en el mercado de Nueva York, Estados Unidos. Se trata de un proyecto rentable, viable y con un alto potencial de crecimiento a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se propone establecer un sistema integral que permita llevar un control efectivo del desempeño del proyecto, con el fin de identificar a tiempo las áreas que requieran ajustes y aplicar las mejoras necesarias. Este sistema debe incluir indicadores de gestión que faciliten el monitoreo constante del avance y cumplimiento de los objetivos trazados.

Paralelamente, es fundamental mantener un estricto control sobre la satisfacción del cliente, especialmente en lo relacionado con la calidad del producto. Esto permitirá contar con una retroalimentación precisa sobre un aspecto clave que caracteriza el proyecto.

Asimismo, se recomienda explorar alternativas dentro del mismo mercado, diversificar la línea de productos e innovar tanto en el servicio como en la oferta comercial. Estas estrategias contribuirán a que la empresa no dependa exclusivamente del producto inicialmente previsto para la exportación, y permitirán mitigar los riesgos asociados a la volatilidad del mercado y a las fluctuaciones en la demanda de los consumidores.

También resulta esencial respetar, mantener y fortalecer el modelo organizacional, ya que su correcto funcionamiento —junto con una revisión periódica— permitirá optimizar al máximo los recursos disponibles, prevenir cuellos de botella y mejorar la eficiencia operativa.

Como medida preventiva, se plantea un plan de contingencia integral orientado a reducir los impactos negativos ante un eventual fracaso del proyecto. Una de las estrategias clave consiste en implementar un proceso estructurado de liquidación de activos, que incluya tanto el inventario como los equipos utilizados, con el objetivo de recuperar parcialmente el capital invertido.

Además, se propone aplicar medidas de control de gastos y una reestructuración operativa que contribuya a mejorar el rendimiento y reducir las pérdidas económicas. Esto podría incluir la desvinculación de personal contratado temporalmente, la revisión de acuerdos contractuales vigentes y una reorientación del presupuesto con base en criterios de eficiencia. Estas acciones tienen como finalidad preservar la solidez financiera y operativa de la organización, asegurando una respuesta oportuna y eficaz frente a escenarios adversos.

BIBLIOGRAFÍA

- BCE, E. (2024). *Expoflores*. Obtenido de Expoflores: <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2024/03/Anual-Expoflores-2023.pdf>
- Becchetti, P. A. (22 de Noviembre de 2024). *Tiendanube*. Obtenido de Tiendanube: <https://www.tiendanube.com/blog/costos-de-produccion/#:~:text=Los%20costos%20de%20producci%C3%B3n%20son,ejemplos%20para%20entenderlos%20m%C3%A1s%20f%C3%A1cilmente>.
- Bureau, U. S. (2023). *United States Census Bureau*. Obtenido de United States Census Bureau: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcitynewyork#>
- Candian, M. (26 de Junio de 2025). *Sydle*. Obtenido de Sydle: <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-financieros-634eb0f3491b8e20c47d30f1>
- Datosmacro. (2024). *Datosmacro*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Ecuador, F. (17 de Octubre de 2024). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.ec/rankings/los-10-destinos-top-flores-ecuatorianas-2023-n61174>
- Galan, J. S. (27 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- Kelmansky, D. (2009). *Estadística para todos*. Buenos Aires / Argentina : Artes gráficas Rioplatense S. A.
- López, J. F. (5 de Junio de 2025). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>
- Map, T. (2024). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1
- Navarro, S. (23 de Abril de 2024). *Domo Block*. Obtenido de Domo Block: <https://www.domoblock.io/blog/plan-de-inversion-que-es-como-funciona-y-ejemplos>

- Obando, R. (2 de Diciembre de 2023). *Hub Spot*. Obtenido de Hub Spot:
<https://blog.hubspot.es/sales/plan-financiero>
- Pareja, C. (31 de Enero de 2014). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>
- Pesca, M. d. (20 de Octubre de 2020). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/rosas-sin-arancel-a-eeuu/#>
- Solanet, A. P. (2020). *El muestreo*. España: FUOC.
- Velilla, B. (14 de Marzo de 2024). *Endalia*. Obtenido de Endalia:
<https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>
- York, T. N. (s.f.). *Turismo Nueva York*. Obtenido de Turismo Nueva York:
<https://www.turismonuevayork.com/ciudad-nueva-york/>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta.

Flores frescas

Esta encuesta se realiza para recopilar información sobre la demanda de flores frescas en Nueva York.

arianna.pazm1997@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

¿Con qué frecuencia compras flores frescas?

- Semanalmente
- Mensual
- Trimestral
- Al menos una vez al año

¿Cuál es la cantidad promedio de flores que compras cada vez?

- 0-12 flores
- 13-25 flores
- 26-40 flores
- 41-50 flores
- más de 50 flores

¿Cuál es el propósito habitual por el cual compras flores?

- Uso personal
- Decoración del hogar
- Regalos, eventos especiales, etc.
- Otros

¿Qué tipo de flores prefieres comprar con más frecuencia?

- Rosas
- Girasoles
- Tulipanes
- Claveles
- Orquídeas
- Otro

¿Qué características prefieres al comprar flores frescas?

- Frescura
- Durabilidad
- Variedad de colores
- Fragancias
- Otro

Cuando compras flores frescas, ¿cómo prefieres comprarlas?

- En arreglos florales
- Sólo capullos de flores
- Otro

¿Cuál es el rango de precios para arreglos florales con 10-15 flores?

- \$10-\$20
- \$21-\$35
- \$36-\$60
- \$60+

¿Qué importancia tiene el precio en tu decisión de comprar flores frescas?

- Muy importante
- Moderadamente importante
- Un poco importante
- No es importante

¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por un ramo de flores frescas ecuatorianas con 10-15 flores?

- \$30-\$40
- \$41-\$50
- \$51-\$60
- \$60+

¿Dónde sueles comprar flores frescas?

- Florista
- Tienda de regalos
- Supermercado
- Redes sociales/sitios web
- mercados callejeros

¿Qué dificultades encuentras al comprar flores frescas?

- precios altos
- Disponibilidad limitada
- Falta de variedad
- Calidad inconsistente
- Otro

¿Cómo te enteras habitualmente de ofertas o promociones de flores frescas?

- Palabra de boca
- En redes sociales/sitios web
- Volantes
- Anuncios en la tienda

Anexo B. Financiamiento.



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME		
Destino	Capital de Trabajo	Tasa Nominal(%)	11.75
Sector Económico	N/A	Tasa Efectiva(%)	12.40
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Monto(USD)	70,000.00
Tipo Amortización	Cuota Fija	Plazo(Años)	3
Forma de Pago	Mensual	Fecha Simulación	2025-06-19

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema.
No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.