

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS.

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE FLORES, CASO:
COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE MIAMI, FLORIDA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN INGENIERÍA EMPRESARIAL**

DIEGO FERNANDO VACA CALLE

DIRECTOR: ING. FREDDY VASQUEZ

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de generación de empresas, propone el diseño de una empresa comercializadora de productos florales dentro de la ciudad de Miami, la cual tomará la forma de un canal de distribución estándar modificado para evitar el mayor número posible de intermediarios, lo cual permitirá mantener un contacto más directo entre floricultores ecuatorianos y clientes del mercado antes mencionado.

A través de la información proporcionada por el estudio de mercado realizado para el presente proyecto, se ha podido determinar la existencia de un segmento de mercado que ofrece una demanda potencial equivalente al 5% del total, que se atribuye al crecimiento constante del mercado de productos seleccionado, lo cual da una pauta para diseñar de forma eficiente la oferta de servicios que se propone mediante el presente plan de negocios,

El entorno comercial tanto nacional como internacional dentro del cual se desarrollará el proyecto cuenta con un amplio nivel de competencia, debido a ello se propone marcar una diferenciación del servicio basado netamente en la personalización del mismo, por ello se ha decidido trabajar con una estructura organizacional de tipo funcional virtual, lo cual permite concentrar los esfuerzos de la misma en la realización de labores que generen valor y aplicar herramientas administrativas como Empowerment y Outsourcing.

La plataforma de comunicación entre la empresa y los grupos clientes antes mencionados será a través del mundo virtual, debido a ello dentro la planificación de la empresa se considera importante el aprovechar de la mejor manera posible todos los recursos y facilidades que ofrece el entorno ilimitado de comunicaciones del Internet.

Para realizar esta tarea se diseñará un sitio Web completamente interactivo al cual los clientes podrán acceder desde su hogar u oficina para contar con los servicios profesionales de una empresa que se preocupará siempre por satisfacer plenamente sus necesidades de calidad y precios. Dicho portal contará con un entorno gráfico completamente atractivo

compuesto en su totalidad por menús desplegables con diferentes opciones, barras de navegación y galerías de fotografías digitales e imágenes tridimensionales.

Finalmente de acuerdo al presente diseño para la implementación real de la empresa, se requerirá una inversión inicial aproximada de \$14.987 financiados el 67% con recursos propios y el 33% a través de un crédito otorgado por una institución financiera nacional con una tasa de interés del 10% a 5 años plazo.

Los criterios de evaluación financiera muestran una empresa lista para operar con una tasa interna de retorno equivalente al 32.997% y un valor actual neto de \$ 6.069, además de ello se estima un valor de rendimiento sobre la inversión promedio del 21.5%, lo cual augura la recuperación de la inversión realizada en un periodo no mayor de 2 años a partir de su fecha de implementación. Con dichos valores la empresa que se desea crear a través del presente plan de negocios, garantiza un emprendimiento que puede ser implementado de forma real y que además puede contribuir de forma positiva al desarrollo de la actividad de comercio exterior en Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN.

La idea de negocios con la que se diseñó el presente proyecto de generación de empresas, encamina sus ideales hacia la satisfacción de los requerimientos en cuanto a calidad y

precios de un importante mercado internacional como es el norteamericano, dentro del cual Ecuador cuenta con una importante participación comercial a través de su oferta de productos primarios exportables los cuales gozan de gran aceptación y cuyos ingresos promueven el desarrollo de la economía nacional.

Se decidió realizar el presente trabajo dentro del sector económico dedicado a la producción y comercialización de productos florales para mercados internacionales, debido a que en la actualidad este sector se encuentra atravesando por un importante momento comercial en el que se puede apreciar un crecimiento sostenido que ha conservado su tendencia durante los últimos 5 años (Fig. 1-1) producto de una mayor apertura hacia el comercio exterior por parte de empresarios nacionales y la eliminación de aranceles para el ingreso de este tipo de productos por parte del mercado norteamericano a través del Tratado Andino de Preferencias Arancelarias (APTDA), firmado entre los Estados Unidos de Norteamérica y los países andinos con la finalidad de promover la inversión comercial entre los países suscriptores mediante el combate a la producción y el tráfico de drogas.

EVOLUCION EXPORTACIONES DE FLORES / ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA 2,001-2,005			
AÑO	CANT CAJAS 18 KILOS	VALOR MILES US\$	PRECIO PROMEDIO
2.001	421.944	904.000	2,14
2.002	429.980	920.000	2,14
2.003	442.459	958.000	2,17
2.004	464.722	967.000	2,08
2.005	511.000	980.000	1,92

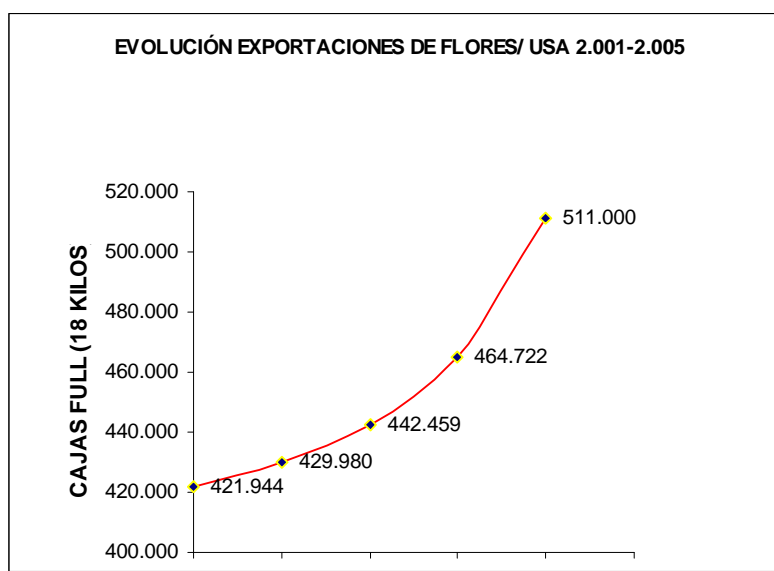


Fig. 1-1

FUENTE: EXPOFLORES

REALIZADO POR: www.elcomercio.com.ec

A lo largo del territorio nacional, especialmente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi e Imbabura, se pueden cultivar muchas variedades de flores debido en gran medida a la situación geográfica de Ecuador que permite contar con un clima adecuado y mayor tiempo de luminosidad solar, lo que proporciona a las flores características únicas y agradables desde un punto de vista estético como tallos gruesos, largos y totalmente verticales; botones grandes y de colores vivos y además de ello un mayor número de días de vida en florero.

Las propiedades físicas anteriormente señaladas le otorgan al producto final un alto grado de calidad muy apreciado a nivel mundial, esto contribuye a que importantes grupos de inversionistas tanto ecuatorianos como extranjeros consideren a Ecuador como un lugar propicio para el desarrollo y explotación eficiente de la floricultura comercial a gran escala.

Además de las ventajas naturales del suelo ecuatoriano, se han sumado factores tecnológicos y de infraestructura que mejoran e incrementan la producción nacional para asegurar una mayor permanencia a futuro de la industria florícola ecuatoriana en el plano internacional, lo que permitirá aprovechar un gran número de potenciales y atractivas oportunidades de negocios que surgirán con la

apertura de nuevos nichos comerciales a nivel mundial para las flores ecuatorianas.

De entre las variedades cultivadas a lo largo del territorio nacional, es posible señalar que el producto estrella del sector florícola ecuatoriano lo constituyen las diferentes variedades de rosas de exportación, prueba de ello es que durante los últimos 5 años (2.000-2.005) las rosas representan para este sector en particular un poco más del 66.76% del total de exportaciones anuales realizadas hacia los Estados Unidos de Norteamérica.¹

En la actualidad, las condiciones comerciales y económicas que presenta el entorno dentro del cual se desarrollaría el presente proyecto de generación de empresas, exigen el diseño e implementación de empresas eficientes con capacidad para soportar el alto nivel de competitividad internacional existente en el mercado norteamericano de comercialización de productos florales; debido a ello, es que surge la necesidad de diseñar planes estratégicos de negocios, flexibles y adaptables a las condiciones de un mercado que se encuentra en evolución permanente.

A través de la realización del presente Plan de negocios, se pretende generar una propuesta comercial atractiva y flexible orientada completamente hacia la satisfacción de los requerimientos de calidad en prestación de servicios de los potenciales grupos de clientes dentro del mercado que ha sido seleccionado para la potencial implementación del presente proyecto una vez concluida su etapa de evaluación inicial.

1.1. OBJETIVOS.

El objetivo principal que se persigue mediante el desarrollo del presente trabajo es:

¹ www.affnet.org/customers/pressreleases.htm

“Diseñar de forma adecuada un plan estratégico de negocios previo a la implementación de una empresa exportadora de flores naturales cuya tarea principal sea la de actuar de intermediario entre proveedores de productos florales dentro del territorio ecuatoriano y clientes del mercado de la ciudad de Miami”

Los objetivos específicos que se desean alcanzar son los siguientes:

- Realizar un estudio de mercado de tipo exploratorio y descriptivo que provea información, concreta y confiable con la finalidad de determinar aspectos importantes del comportamiento de la demanda y oferta de flores frescas en el mercado de la ciudad de Miami.
- Realizar un análisis del entorno comercial tanto nacional como internacional con la finalidad de conocer las fuerzas que intervienen en el mercado, su influencia e interacciones para facilitar la generación de estrategias viables de negocios que ayuden a soportar los retos que podrían presentarse dentro de este ámbito.
- Diseñar una estructura organizacional que permita la implementación de sistemas de trabajo apropiados y altamente efectivos orientados a la búsqueda de la excelencia y generación de valor agregado dentro de cada una de las actividades a realizar, que faciliten una mejor gestión del talento humano y el manejo de las tecnologías de comunicación.
- Proponer el diseño de un sistema de comunicación empresarial mediante el desarrollo de alianzas y convenios estratégicos de negocios para generar un canal de distribución mucho más eficiente que permita satisfacer plenamente las necesidades de todos los grupos de clientes tanto nacionales como internacionales interesados en el proyecto, para cumplir plenamente con

plazos de entrega, requisitos de calidad y precio para brindar a los clientes un servicio de alta calidad acorde a sus necesidades.

1.2. JUSTIFICACIONES.

El alcance del presente proyecto comprende básicamente el diseño una empresa dedicada completamente a la tarea de comercialización internacional de flores frescas como actividad principal, con su estructura administrativa y operacional plenamente descrita.

El marco teórico que manejará el presente proyecto buscará a través del soporte de teorías y conceptos modernos empleados por las asignaturas de Administración de Empresas, Investigación de Mercados, Comercio Exterior y Análisis Financiero; definir de una manera coherente y concisa una estructura adecuada para un plan de negocios previo a la creación de una empresa que operará en el sector agrícola-comercial.

Se considera que el presente proyecto de generación de empresas conlleva un alto grado de importancia, debido a que el sector de la economía nacional dentro del cual se desea participar involucra un alto porcentaje de generación de divisas y fuentes de trabajo, como muestra la figura 1-2 donde se puede apreciar que el empleo directo que ofrece el sector floricultor es de aproximadamente 25.000 plazas y en forma indirecta hasta 60.000 empleos de las cuales el 55% constituye mano de obra femenina y de este porcentaje cerca del 80% son menores de 30 años de edad².

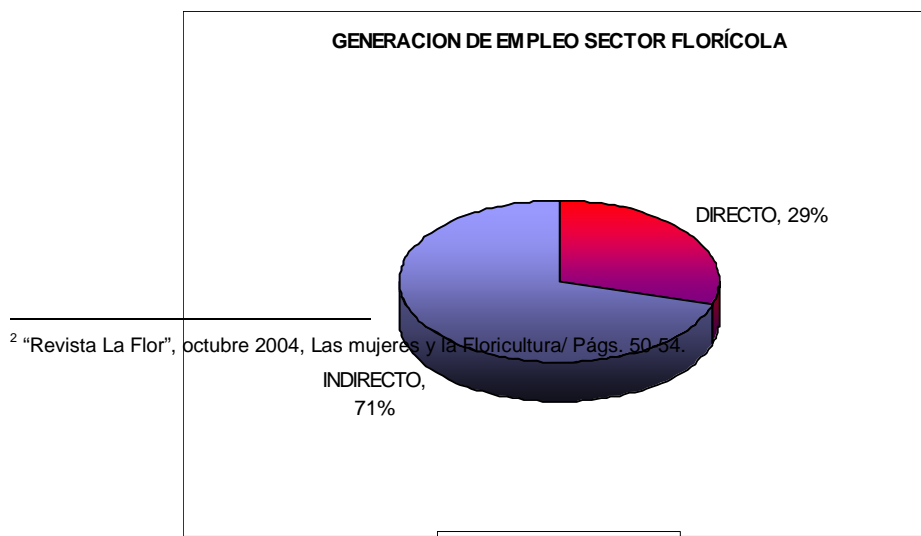


Fig. 1-2

FUENTE: REVISTA "LA FLOR"

REALIZADO POR: EXPOFLORES

Para garantizar la potencial rentabilidad que se podría generar a través del presente proyecto, la realización del mismo implica la elaboración de un estudio del entorno con la finalidad de identificar de manera precisa los factores tanto internos como externos asociados al proyecto, cuya interacción e influencia incide de manera directa en la realización del mismo.

Posteriormente con la información obtenida, se formulará un conjunto de estrategias que permitan lograr una mejor diferenciación y personalización de los servicios que la empresa ofrecerá al mercado meta con el propósito de buscar en el futuro cercano mejores oportunidades de supervivencia y posterior apertura hacia nuevos mercados internacionales.

Debido a ello es que la investigación de mercados que se realizará dentro del presente trabajo tiene la finalidad de identificar las diferentes variables involucradas dentro de la evolución del mercado de comercialización de productos florales en la ciudad de Miami, para comprender de mejor manera las características de este mercado, el potencial perfil del cliente y los factores que motivan la adquisición de este tipo de productos.

A través del plan financiero del proyecto, se pretende diseñar una forma más adecuada para la distribución de una estructura financiera eficiente que permita operar sin mayores problemas tanto a nivel local como internacional, se utilizará la

información proporcionada por balances y presupuestos proyectados durante el periodo para el cual se contempla la utilidad del proyecto, con la finalidad de generar índices o ratios financieros que permitirán de manera resumida interpretar la situación de la empresa, su potencial grado de rentabilidad y su habilidad para generación de recursos.

Finalmente, el plan de operaciones permitirá determinar todas las tareas que se podrían realizar en caso de darse una potencial implementación del presente proyecto, dentro del cual se determinará la prioridad de cada una de ellas, los recursos humanos, materiales y económicos que serán necesarios para llevarlo a cabo.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

El presente proyecto de generación de empresas como se señaló anteriormente muestra el diseño de una empresa que se dedicará a la comercialización internacional de productos florales frescos cuyo destino de operaciones de manera preliminar será la ciudad de Miami.

La actividad principal para la que se diseña el presente trabajo consiste en dar vida a una empresa que pueda actuar como un canal de distribución más eficiente, de tal manera que facilite un contacto mucho más directo entre los diferentes proveedores de productos florales a nivel nacional y futuros clientes en el mercado seleccionado, con la finalidad de reducir el contacto con el mayor número posible de intermediarios existentes dentro del mercado, cuya presencia acarrea problemas como el encarecimiento del precio de la flor y otros inconvenientes que afectan seriamente su grado de calidad.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

El marco teórico definido para la realización del presente trabajo propone el manejo de los siguientes fundamentos inmersos dentro de grandes áreas del conocimiento entre ellas:

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

“La investigación de mercados se define como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.”³

2.1.1. Tipos de Investigación:

Investigación exploratoria: “Se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, se caracteriza por su grado flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente.”⁴

Investigación concluyente: “El diseño de la investigación se caracteriza por englobar procedimientos formales que comprenden necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación.”⁵

2.1.2. Proceso de investigación de mercados.

1. **Establecer la necesidad de información:** El investigador debe comprender claramente la razón que motiva el deseo de acceder a la información por parte de la persona o empresa interesada en conseguirla.⁶

³ Kinnear, Thomas; Taylor, James: “Investigación de Mercados: Un enfoque Aplicado”/ Proceso de Investigación de Mercados/ Capítulo 3/ Págs. 62-63.

⁴ Id. 3

⁵ Id. 3

⁶ Id. 3

2. **Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información:** Se genera un listado de retos que se deberán asumir durante el desarrollo del proceso de investigación que deben estar ligados completamente a la definición de las necesidades de información.⁷
3. **Determinación de las fuentes de datos:** Se seleccionan las fuentes de datos de información tanto primarios como secundarios que se utilizarán durante la realización de la investigación ⁸
4. **Procedimientos para recolección de datos:** El contenido de la información dependerá en gran medida de la forma de recolección de los datos que alimentarán el estudio, debiendo tener en cuenta que son procesos que deben manejarse con cuidado debido a que de su exactitud y oportunidad dependerá en su totalidad el tipo de información que se va a obtener.⁹
5. **Diseño de la muestra:** Se necesita determinar el método a utilizar en la selección de la muestra ya sea probabilístico o no probabilístico, definir el tamaño apropiado de la muestra que dependerá de muchas consideraciones que van desde formulas estadísticas precisas hasta consideraciones generales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria.¹⁰
6. **Recopilación de datos:** Comprende un trabajo que abarca la utilización de una importante proporción del presupuesto asignado para la investigación en lo que tiene que ver con la selección, capacitación y control del equipo de trabajo destinado al proceso de recolección de información.¹¹

⁷ Kinnear, Thomas; Taylor, James: "investigación de Mercados: Un enfoque Aplicado"/ Proceso de Investigación de Mercados/ Capítulo 3/ Págs. 62-63.

⁸ Id. 7

⁹ Id. 7

¹⁰ Id. 7

¹¹ Id. 7

7. **Procesamiento de datos:** Es necesario que los datos pasen por un proceso de depuración completa que incluye su edición y codificación lo que facilitará su análisis posterior.¹²
8. **Análisis de datos:** Se pueden utilizar tres procedimientos, análisis univariable que se refiere al examen de cada una de las variables, por separado, con la finalidad de lograr una descripción más efectiva del grupo de datos, análisis bivariable que se refiere a la relación que existe entre dos variables y análisis multivariable que comprende el análisis simultáneo de tres o más variables.¹³
9. **Presentación de resultados:** Los resultados obtenidos deberán ser revelados mediante un informe por escrito y además con una presentación oral para una mejor comprensión.¹⁴

2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en los objetivos hacia las estrategias, busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.¹⁵

2.2.1. Proceso de planificación estratégica.

1. **Establecer la Misión organizacional:** Se identificará plenamente la tarea básica a la que se dedicará la empresa, la misma que será redactada en términos optimistas, alentadores y altamente motivadores de modo que pueda ser capaz de englobar claramente los objetivos particulares que se persiguen.¹⁶

¹² www.monografias.com/planificaci3nestrat3gica.html

¹³ Id. 12

¹⁴ Id. 12

¹⁵ Id. 12

¹⁶ Konts H, Wehrich H; "Administraci3n: Una Perspectiva Global": Naturaleza de la Planeaci3n y de los objetivos/ Capitulo 4/ P3g. 129.

2. **Redacción de la Visión:** Se establecerán los principales retos a cumplir dentro por la empresa para los próximos 3 años, luego de los cuales se podrá comprobar mediante las acciones y decisiones tomadas a lo largo del camino si la gestión administrativa ha sido correcta y apta par alcanzar los objetivos propuestos.¹⁷
3. **Definir de Valores corporativos:** Se establecerán de las normas de comportamiento ético que deberá utilizar la empresa en su interacción con la sociedad.
4. **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos son todos aquellos fines hacia los cuales se dirige la actividad de una empresa, los mismos que deberán ser reales, medibles y cuantificables. El establecimiento de objetivos dentro de una organización implica detallar de forma eficiente los medios y recursos a través de los cuales dichos objetivos podrán ser alcanzados¹⁸.
5. **Análisis del entorno:** Se recomienda la realización de un estudio del ambiente tanto interno como externo, que rodea a una organización con la finalidad de determinar el conjunto de fuerzas que rodean a la organización, examinar su influencia, interacciones y potenciales riesgos.¹⁹ Las herramientas más conocidas para el análisis del entorno son:

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI): “Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.”²⁰ Los pasos para la implementación de una matriz de Evaluación de Factores Internos son los siguientes:

¹⁷ Konts H, Weihrich H; “Administración: Una Perspectiva Global”: Estrategias, políticas y premisa de planeación/ Capítulo 5/ Pág. 167.

¹⁸ Id. 17

¹⁹ Id. 17

²⁰ www.monografias.com/administraciónempresas.html.

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, para que el proceso de mejores resultados es necesario ser específicos y utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.²¹
2. Asignar un peso entre 0 y 1 de acuerdo al grado de importancia a cada uno de los factores. Este valor indicará la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.²²
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor o una fuerza mayor. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para obtener una calificación ponderada para cada variable. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.²³

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE): “Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”²⁴ La elaboración de una Matriz EFE consta de los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, es decir oportunidades y amenazas.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor entre 0 y 1, que indicará la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

²¹ www.monografias.com/administraciondeempresas.html

²² Id. 21

²³ Id. 21

²⁴ www.monografias.com/administraciondeempresas.html

3. Asignar una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.²⁵ Dentro del proyecto, la herramienta que se utilizará será la matriz FODA, que es muy similar a las anteriores, puesto que agrupa factores internos (fortalezas y debilidades) y (oportunidades y amenazas), los coloca en la matriz y comprueba sus interacciones, con la finalidad de generar estrategias competitivas.

2.3. LOCALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Este término se relaciona con la conformación física de la empresa que se desea implementar, en cuanto se refiere al establecimiento de su base de operaciones en la cual tendrá contacto permanente con sus clientes y la forma física a través de la cual desempeñará sus operaciones, este procedimiento incluye:

1. **Diseño gerencial y organizacional:** Se definirán aspectos claves como su localización, tamaño y la forma que tomará su estructura organizacional buscando en todo momento que los procesos de planificación, organización, dirección y control sean dinámicos y permitan una mejor difusión de la información y una adecuada gestión del talento humano, para lo cual se utilizará un enfoque de departamentalización de tipo funcional, debido a que es un esquema mucho más sencillo y factible de implementar.²⁶
2. **Establecimiento de estructura legal:** Al diseñar una adecuada estructura legal acorde a la legislación vigente, se está garantizando su libre operación dentro de parámetros regulares dentro del marco jurídico reglamentario para Ecuador expresado en los lineamientos expuestos en la Ley de Compañías.

²⁵ www.monografias.com/administraciondeempresas.html

²⁶ Id. 25

- 3. Determinación de estructuras administrativas:** Se utilizará una estructura organizacional de tipo horizontal en forma de red que permita la aplicación de herramientas como Empowerment y Outsourcing para mejorar la realización de tareas de la empresa, facilitando la toma de decisiones gerenciales y evitando la centralización de la autoridad e información. Para ello se utilizará el proceso de Análisis funcional de puestos.²⁷

2.4. DISEÑO TÉCNICO DE PROCESOS CRÍTICOS.

Comprende la realización de un estudio profundo de los elementos que requerirán una mayor atención al momento de diseñar y posteriormente implementar el presente proyecto, debido a que su naturaleza los podría convertir en elementos condicionantes que pueden garantizar el éxito o fracaso de un emprendimiento.

- 1. Análisis sectorial y de la competencia:** Toma en cuenta variables que afectan al sector comercial tanto nacional como internacional dentro del que se desea implementar el proyecto. Implica la observación objetiva y permanente de los cambios generados por la evolución del mercado y de sus participantes, para la realización de este procedimiento se utilizará la metodología de Análisis de las Cinco Fuerzas del mercado propuesta por el Prof. Michael Porter.

Amenaza de ingreso de nuevos productores: Se refiere al potencial riesgo de pérdida de competitividad y participación de mercado de una empresa debido a la llegada de nuevos productores al mercado seleccionado, los cuales lucharán por ingresar y acceder a un porcentaje de la participación del mercado.

²⁷ Sherman A, Bohlander G, Snell S: "Administración de Recursos Humanos 11 Edición": Requerimientos del puesto y contribuciones de los empleados, Cáp. 2 pg. 49

Poder de negociación de los proveedores: Se refiere a la presión que podrían ejercer a la dinámica del mercado los diferentes proveedores de productos y servicios con la finalidad de mantener el control dentro de su rama del mercado.

Poder negociador de los compradores: Hace referencia a la presión ejercida por parte de los compradores de productos dentro del mercado meta hacia el que se dirige el proyecto en cuanto a la obtención de mejores condiciones de negociación de precios, atributos de calidad entre otros.

Presión de productos sustitutos: Se refiere al potencial incremento del nivel de competitividad asociada a la percepción por parte del cliente en términos de beneficios otorgados por productos que podrían eventualmente satisfacer una necesidad en sustitución de otro producto.

Intensidad de la rivalidad: Se refiere al intenso nivel de competitividad tanto local como internacional existente dentro del ramo industrial en el cual se desenvolverá la empresa.

2. Mezcla de marketing internacional: Es un conjunto de procedimientos un poco más complejos que los aplicados para el mercado local, este procedimiento involucra el desarrollo de un proceso estratégico de negocios mucho más completo, de tal manera que permita alcanzar un mejor posicionamiento de mercado a través de sus cuatro elementos principales: productos, precios, distribución, promoción ó comunicación.²⁸ La herramienta que se utilizará dentro del presente proyecto es una mezcla de marketing de tipo estándar, con especial atención en la variable correspondiente a la distribución.²⁹

²⁸ Kotler, Philip; Armstrong, Gary: "Mercadotecnia": Planificación estratégica y el proceso de mercadotecnia/ Capítulo 2/ Pág. 54.

²⁹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary: "Mercadotecnia": El mercado mundial/ Capítulo 21/ Pág. 745.

- 3. Análisis de negociación comercial local e internacional:** Comprende la realización de un proceso de acercamiento y comunicación mucho más profundo con los potenciales clientes tanto mayoristas como minoristas hacia los cuales está destinado el proyecto, es un proceso muy similar al proceso de ventas conocido, dentro del cual ambas partes exponen de manera más precisa sus principales inquietudes intereses buscando la manera de llegar a un acuerdo mutuamente favorable a los intereses de cada uno.³⁰
- 4. Diseño de sistemas de integración con proveedores:** Consiste en diseñar sistemas de comunicación eficientes mediante los cuales se logre una mayor participación que permita la existencia de un ambiente de colaboración permanente en búsqueda del posterior establecimiento de alianzas estratégicas, orientado totalmente al establecimiento de un proceso de mercadotecnia de simbiosis que busca la satisfacción de las necesidades de diferentes grupos de clientes.³¹
- 5. Diseño de sistemas de integración con clientes:** Consiste en determinar los medios adecuados para garantizar un mayor contacto con los diferentes grupos de empresas o personas que podrían formar parte de la potencial cartera de clientes para el proyecto. Esta labor también consiste en diseñar un conjunto de mecanismos que permita conocer sus inquietudes y determinar los elementos necesarios para satisfacerlas plenamente.³²
- 6. Determinación de servicios postventa y retroalimentación de la Información:** Esta tarea consiste en diseñar una cartera de servicios adicionales al producto principal que la empresa puede ofrecer al cliente con la finalidad de entregar un servicio que le ofrezca una mayor calidad al mostrar la intención que tiene la empresa de aceptar sus opiniones y satisfacer todas sus inquietudes posteriores a la satisfacción de su necesidad inicial,

³⁰ www.marketingxxi.com/técnicasyprocesosdenegociación102.html

³¹ Id. 31

³² Id. 31

2.5. PLAN DE MERCADEO.

“Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.”³³ Se redacta con dos propósitos, para realizar un análisis que concierne aspectos técnicos y para generar una habilidad de persuasión con la finalidad de solicitar y captar de recursos financieros para su posterior implementación.

2.5.1. Estructura del plan de mercadeo.

1. **Introducción:** Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, la adecuación física de la empresa, el análisis situacional de la empresa y el análisis del sector dentro del cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
2. **Objetivos y metas:** “Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos.”³⁴
3. **Desarrollo de las estrategias de marketing:** “Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.”³⁵
4. **Desarrollo de las tácticas de marketing:** “Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.”³⁶

³³ www.monografias.com/trabajos/plandemarketing.html

³⁴ www.monografias.com/trabajos/plandemarketing.html

³⁵ Id. 34

³⁶ Id. 34

5. Ejecución y control: Se establecerán los procedimientos de control para medir la eficacia de cada una de las acciones que se realizarán, al verificar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto; dentro del proyecto se utilizará un sistema de control a futuro basado en la utilización de pronósticos con la finalidad de encontrar los mecanismos que permitan anticiparse a hechos futuros.

2.6. PLAN FINANCIERO.

“El análisis de los proyectos de inversión constituye una técnica matemático, financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.”³⁷ El proceso de análisis financiero de un proyecto de inversión incluye los siguientes elementos:

2.6.1. Inversiones: Se realizará un cuadro con la distribución de la inversión inicial requerida para la potencial implementación del presente proyecto en cuanto a capital aportado por el grupo de socios del proyecto y créditos otorgados por instituciones financieras para operación de la empresa.

2.6.2. Proyecciones financieras (ingresos y egresos): Este análisis permitirá proyectar el desempeño de la empresa a través de pronósticos y condiciones para predecir posibles resultados tomando en cuenta una serie de variables que pudieran afectar el comportamiento.

2.6.3. Estados financieros proyectados: Los principales estados financieros proyectados para el presente trabajo de investigación serán: Estado de Situación o Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Flujo de Efectivo.

³⁷ www.monografias.com/trabajo/análisisfinanciero.html

2.6.4. Flujos de efectivo: Es un documento que presenta el impacto que tienen las actividades operativas de inversión y de financiamiento de una empresa sobre sus flujos de efectivo a lo largo de un período contable o fiscal. La finalidad del flujo de efectivo consiste en evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo; evaluar la habilidad de la empresa para cumplir con sus necesidades de financiamiento y evaluar las razones de la diferencia entre las utilidades netas y los cobros y pagos de efectivo asociado.³⁸

2.6.5. Análisis de índices financieros: Consiste en una evaluación de las actividades de la empresa expresada en porcentajes los cuales de acuerdo a un criterio específico determinan niveles para los que se podrían requerir tomar decisiones para eliminar resultados negativos o realizar ajustes mantener niveles óptimos de desempeño. Los principales índices o ratios financieros que se analizarán dentro del presente trabajo de investigación son los siguientes::

Valor actual neto (VAN): Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.³⁹

Tasa interna de retorno (TIR): Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.⁴⁰

Rendimiento de la inversión (REI): Determina la efectividad total de la administración de la empresa para producir utilidades con los activos disponibles.⁴¹

Periodo de recuperación de la inversión (PRC): Se interpreta como el periodo de tiempo necesario para que un determinado proyecto de inversión recupere el capital

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos2/ciclocyp/ciclocyp.shtml>

³⁹ www.dinero.com.ve/plandenegocios3.html

⁴⁰ Id. 40

⁴¹ www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/35/ratios.htm

invertido de manera inicial, este índice mide la rentabilidad potencial en términos de tiempo.⁴²

2.7. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

La fase final dentro del desarrollo de un proyecto de generación de empresas, se relaciona con su potencial puesta en marcha e inicio de sus operaciones una vez que concluya su fase de análisis.

Es necesario puntualizar que el presente trabajo, limitará su alcance exclusivamente al diseño de una empresa exportadora de flores frescas que operará de manera inicial en la ciudad de Quito, por lo que el Plan de implementación o Plan de operaciones constará solamente de las siguientes fases:

Determinación de etapas de implementación: Se determinarán de manera detallada las fases que comprenderá una potencial implementación del emprendimiento, prioridades asociadas, su orden de ejecución, tiempo asignado para su consecución dentro del desarrollo del proyecto desde sus inicios hasta su presentación final, se utilizarán gráficas de Gantt de seguimiento para proyectar la evolución de las tareas que se podrían realizar dentro del proyecto.

Asignación de recursos: Es una fase en la cual se asignan recursos de tipo material, económico y humano a quienes serán delegados como responsables de llevar a cabo cada una de las actividades programadas en el punto anterior, para la realización de estas tareas se recurrirá a la utilización del programa computacional Microsoft Project.

⁴² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/EVAPROMODELO.htm

3. INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES.

3.1. INTRODUCCIÓN.

El propósito del presente capítulo consiste en realizar un estudio del mercado meta hacia el cual se dirige el proyecto, con la finalidad de identificar y caracterizar los principales elementos que integran el mercado de comercialización de productos florales en el mercado seleccionado.

3.1.1. Objetivos de la Investigación.

- Realizar un estudio de mercado de tipo exploratorio y descriptivo con la finalidad de conocer las principales características del comportamiento de la demanda y oferta de flores frescas dentro del mercado de comercialización de la ciudad de Miami.
- Definir el tamaño del mercado hacia el cual se dirige el presente proyecto, y clasificar de manera preliminar en orden de importancia a los potenciales grupos de clientes, como paso previo a la segmentación de mercados del proyecto.

3.1.2. Necesidades de la Investigación.

A través de la realización de la presente investigación de mercados, se desea:

- Determinar la existencia de una potencial demanda de mercado para el presente proyecto.
- Determinar la cantidad de miembros que integran el mercado general de comercialización de flores frescas en Miami.
- Conocer, evaluar y proyectar las tendencias de consumo en el mercado de comercialización de la ciudad de Miami en términos de cartera de productos para los próximos 3 años (2.006-2.009).

3.1.3. Fuentes de datos.

Es necesario y prudente señalar que debido a la dificultad de realizar una investigación de mercados utilizando fuentes de datos primarios de tipo cuantitativo.

Para llevar a cabo el estudio de mercado que se propone dentro del presente trabajo de investigación, se recurrirá a la utilización de fuentes de datos primarios de tipo cualitativos (entrevistas a expertos en el tema de exportaciones de productos florales) y fuentes de datos secundarios proporcionados por diferentes entidades como Embajadas (Estados Unidos de Norteamérica, México, Colombia), Ministerios (Agricultura, Comercio Exterior), Organizaciones de Exportadores de Flores (EXPOFLORES), Asociación de Importadores de Flores de Florida (AFIF), y el Internet.

3.2. INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA:

La demanda de mercado para el servicio que el presente proyecto desea otorgar no constituye un valor estático sino que como se mencionó en el capítulo 1 presenta una tendencia en constante crecimiento.

Debido a ello, para realizar una estimación del valor de la demanda potencial que podría obtener el presente proyecto dentro del mercado de la ciudad de Miami, se recurrirá a la técnica de elaboración de pronósticos a través de datos históricos proporcionados por el mercado, con el apoyo del método de media móvil simple.

Este proceso consiste en tomar un determinado número de valores correspondientes a los datos históricos más recientes del mercado y dividirlos para un valor constante equivalente al total de periodos seleccionados, cuyo resultado será el pronóstico que se considerará para el nuevo periodo, luego de ello se elimina el dato más antiguo y se continúa con el proceso.

Para el caso del presente proyecto se ha definido un horizonte temporal de 3 años (2006-2009). Es necesario señalar que la demanda para productos florales dentro del mercado en general es independiente y no está condicionada a la volatilidad de la demanda de otros productos complementarios

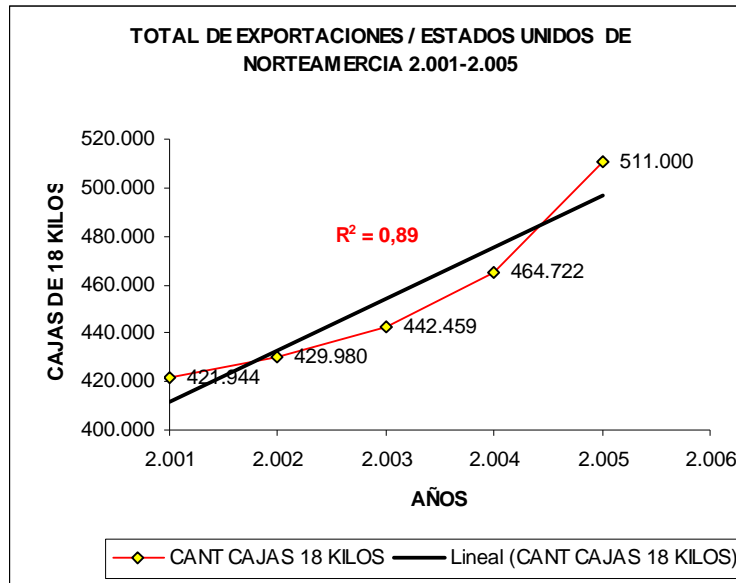
La fórmula matemática que se empleará para realizar el cálculo de pronósticos⁴³ en este caso es:

$$MMS = \sum \frac{\text{periodos.más.recientes}}{n}$$

La Asociación de Importadores de Flores de la Florida proporciona los siguientes datos históricos reales provenientes de sus importaciones realizadas, lo que visto desde la perspectiva del presente proyecto constituirían valores de la demanda para los periodos mencionados:

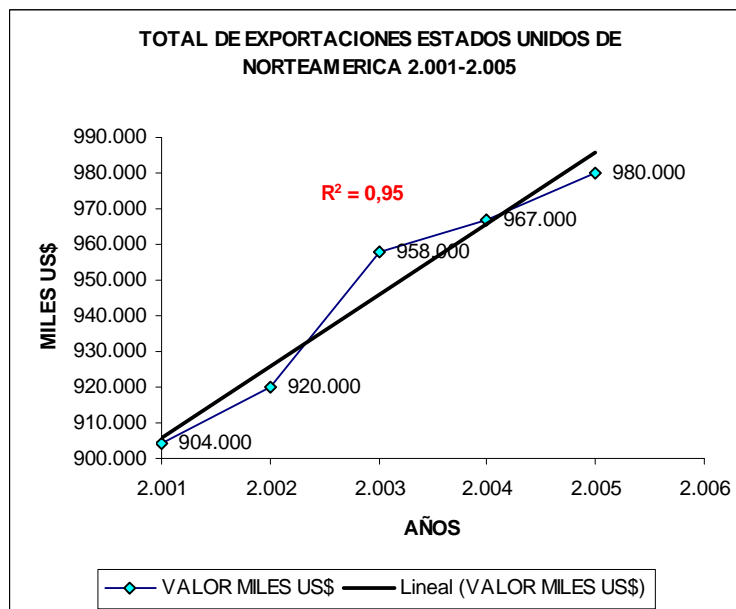
EXPORTACIONES DE FLORES / ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA 2,001-2,005		
AÑO	CANT CAJAS 18 KILOS	VALOR MILES US\$
2.001	421.944	904.000
2.002	429.980	920.000
2.003	442.459	958.000
2.004	464.722	967.000
2.005	511.000	980.000

⁴³ www.marketingxxi.com/documents/pronósticos.html.



FUENTE: Association of Flower Importers of Florida

REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer



FUENTE: Association of Flower Importers of Florida

REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer

Las figuras 3-1 y 3-2 muestran las tendencias del mercado de comercialización de productos florales de la ciudad de Miami durante los primeros años del nuevo milenio (2.001-2.005) en términos de cajas exportadas y valor de las exportaciones realizadas expresado en miles de dólares, tendencias que se mantendrían sin mayores variaciones según la opinión de expertos de la Asociación de Importadores de Flores de Florida (www.afifnet.org).

De acuerdo a la recta de ajuste lineal para los gráficos anteriormente señalados se puede apreciar que los puntos de datos no se encuentran demasiado dispersos y los coeficientes de correlación R2 muestran valores equivalentes a 0.89 y 0.95 respectivamente, lo que refleja una fuerte relación entre las variables involucradas.

La estimación de pronósticos para el presente trabajo de acuerdo a las variables señaladas, a través el método de Media Móvil Simple, considerando un valor constante de N = 3 que representará al número de periodos para los cuales se desea implementar el presente proyecto, se realizará de la siguiente manera:

Pronósticos de Exportaciones (Miles US\$)

Pronóstico Año 2.006 =

$$(958.000 + 967.000 + 980.000) / 3 = 968.333$$

Pronóstico Año 2.007 =

$$(967.000 + 980.000 + 968.333) / 3 = 971.777$$

Pronóstico Año 2.008 =

$$(980.000 + 968.333 + 971.777) / 3 = 973.370$$

Pronóstico Año 2.009 =
 $(968.333 + 971.777 + 973.370) / 3 = 971.160$

Pronósticos de Exportaciones (Cajas)

Pronóstico Año 2.006 =
 $(442.459 + 464.722 + 511.000) / 3 = 472.727$

Pronóstico Año 2.007 =
 $(464.722 + 511.000 + 472.727) / 3 = 482.816$

Pronóstico Año 2.008 =
 $(511.000 + 472.727 + 482.816) / 3 = 488.847$

Pronóstico Año 2.009 =
 $(472.727 + 482.816 + 488.847) / 3 = 481.463$

Estos valores ingresarían como pronósticos de importación para los siguientes 3 años con lo cual la tabla quedaría de la siguiente manera:

TABLA DE PRONOSTICOS		
IMPORT. FLORES MIAMI		
AÑO	CAJAS 18 KILOS	MILES US\$
2.001	421.944	904.000
2.002	429.980	920.000
2.003	442.459	958.000
2.004	464.722	967.000
2.005	511.000	980.000
2.006	472.727	968.333
2.007	482.816	971.778
2.008	488.847	973.370
2.009	481.463	971.160

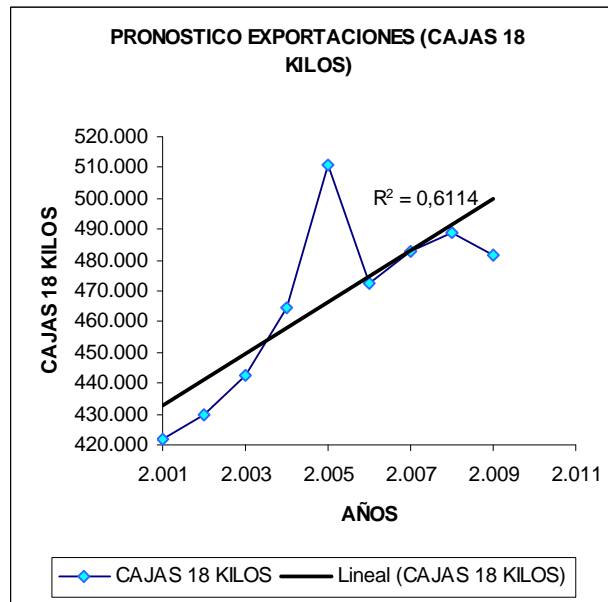
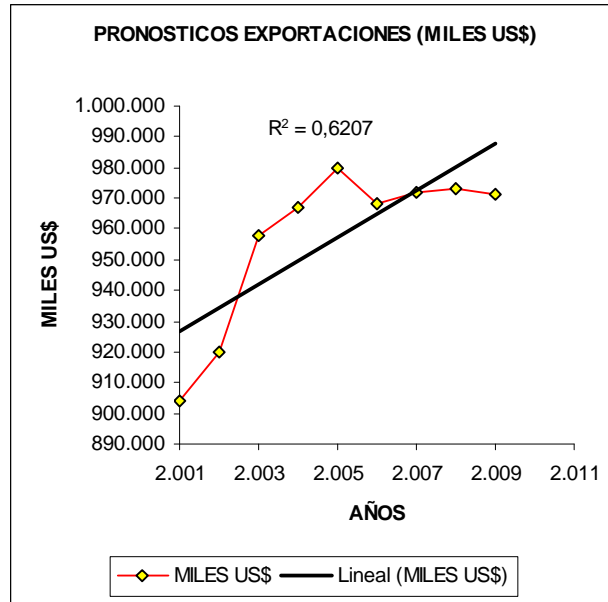


Fig. 3-3

FUENTE: Association of Flower Importers of Florida

REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer

El gráfico 3-3 muestra lo que según expertos de la Asociación de Importadores de Flores de Florida, serían fluctuaciones normales en la evolución de este mercado, producto de diversos factores que no se podrían determinar con gran facilidad conocidos como externalidades que vistos desde un punto de vista pesimista traería gran cantidad de problemas y podrían conducir al fracaso de proyecto.

De acuerdo a la recta de ajuste lineal, los puntos de datos proporcionados por el mercado se muestran bastante dispersos, por esa razón los coeficientes de correlación R^2 muestran valores que no reflejarían una fuerte correlación entre las variables, este hecho obliga a realizar un nuevo ajuste para que las variables muestren una mejor correlación, para ello conviene utilizar el método de Ajuste por Mínimos Cuadrados⁴⁴, con la finalidad de determinar una ecuación que permita determinar un diagrama de dispersión mucho más regular.

TABLA PARA AJUSTE Y DETERMINACION DE ECUACION 1				
$Y = a + bx$				
AÑO	XI	YI	XIYI	XI2
2001	1	904	904	1
2009	9	971	8739	81
SUMATORIAS	10	1875	9643	82

TABLA PARA AJUSTE Y DETERMINACION DE ECUACION 2				
$Y = a + bx$				
AÑO	XI	YI	XIYI	XI2
2001	1	422	422	1
2002	2	430	860	4
2003	3	442	1326	9
2009	9	481	4329	81
SUMATORIAS	15	1775	6937	95

⁴⁴ Haeussler, Ernest; Richard, Paul; "Matemáticas para Administración, Economía, Ciencias Sociales y de la Vida": Líneas de Regresión/ Capítulo 19/ Pág. 923

Para encontrar las ecuaciones de la recta se deben calcular los valores para los coeficientes a y b, a través de las siguientes formulas⁴⁵:

$$b = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right) \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2}$$

$$a = \frac{\left(\sum_{i=1}^n x_i^2 \right) \left(\sum_{i=1}^n y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right) \left(\sum_{i=1}^n x_i y_i \right)}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2}$$

Luego de efectuar los cálculos correspondientes, se obtienen los valores expresados en miles de dólares para los coeficientes a y b. Con lo que las ecuaciones de la recta quedarían de la siguiente manera:

$$y_1 = 895.62 + 8.37x$$

$$y_2 = 416.58 + 7.24x$$

Se reemplazan los valores de xi que corresponden a los años desde el 2.001 hasta el 2.009, con que la nueva tabla de valores ajustados para la demanda quedará de la siguiente manera:

TABLA DE VALORES AJUSTADOS			
AÑO	XI	CAJAS 18 KILOS	MILES US\$
2001	1	424.000	904.000
2002	2	431.000	912.000
2003	3	438.000	920.000
2004	4	445.000	929.000
2005	5	453.000	937.000
2006	6	460.000	946.000
2007	7	467.000	954.000
2008	8	474.000	962.000
2009	9	482.000	970.000

⁴⁵ Haeussler, Ernest; Richard, Paul; "Matemáticas para Administración, Economía, Ciencias Sociales y de la Vida": Líneas de Regresión/ Capítulo 19/ Pág. 926

La figura 3-4 ilustra de mejor manera la tabla anterior; se puede apreciar que las rectas ajustan totalmente a todos los puntos de datos, el coeficiente de correlación de ambas se aproxima a 1, lo que refleja una fuerte correlación entre las variables, con lo que los nuevos pronósticos evitarán el efecto de los eventos conocidos como externalidades.

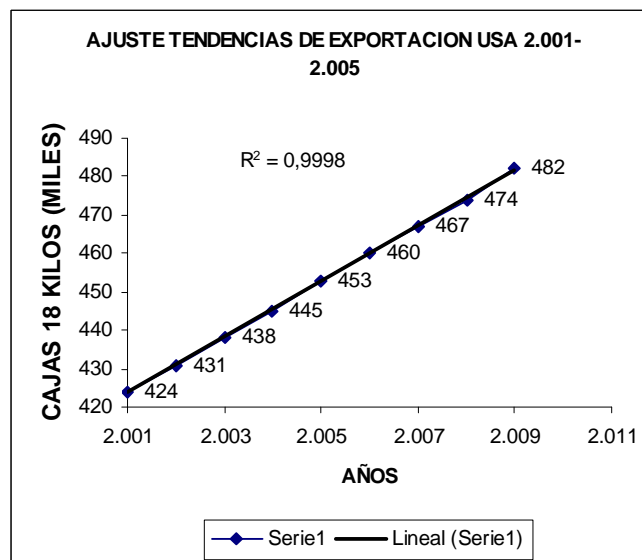
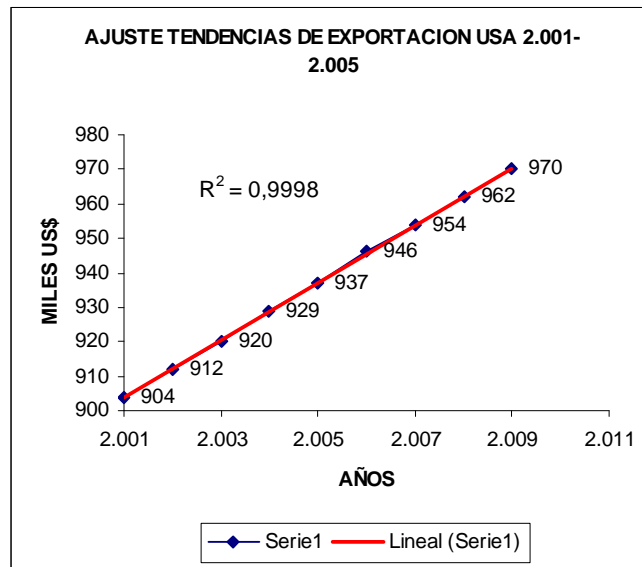


Fig. 3-4

FUENTE: Association of Flower Importers of Florida
 REALIZADO POR: DIEGO VACA

La recta de demanda de mercado pronosticada (Fig. 3-6) se puede trazar al dividir los valores de la tabla de valores ajustados correspondientes a los ingresos en miles de dólares sobre los totales de las cajas exportadas.

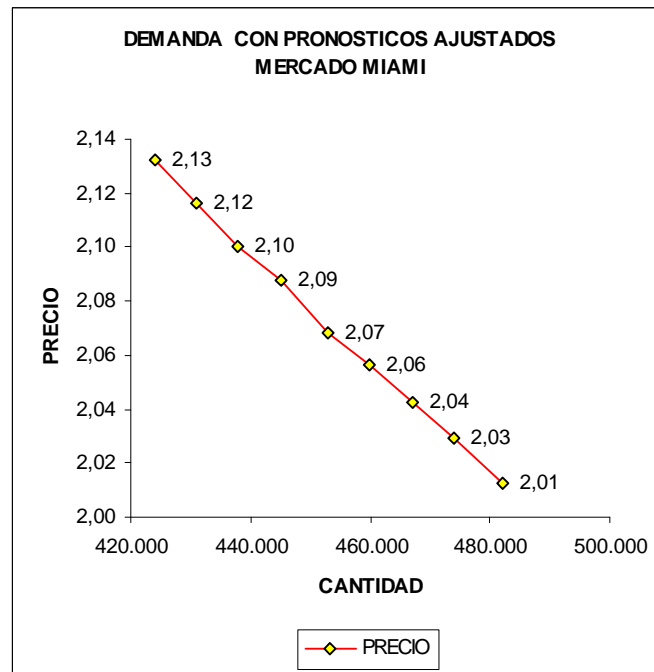


Fig. 3-5

FUENTE: Association of Flower Importers of Florida
 REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer

3.2.1. Tamaño de mercado:

El mercado de comercialización de flores frescas de la ciudad de Miami compuesto por alrededor de unos 120.000 participantes registrados está en su totalidad repartido entre cadenas de florerías de la ciudad y supermercados cuyas participaciones de mercado (Fig. 3-6) bordean un promedio de aproximadamente el 53.67% y 23.19% respectivamente; el 23.14% restante se reparte entre tiendas de cadenas de descuentos, vendedores informales, pedidos

vía telemarketing, centros de jardinería y otros entre los cuales están incluidos brokers y pedidos vía Internet⁴⁶.

Las cadenas de florerías y los supermercados de la ciudad de Miami, de manera general adquieren regularmente los productos florales negociando de manera directa con los productores o a través de la participación de intermediarios existentes en el mercado, muchos de los cuales cobran una comisión bastante elevada por la prestación de sus servicios lo que viene a encarecer seriamente el precio final de la flor.

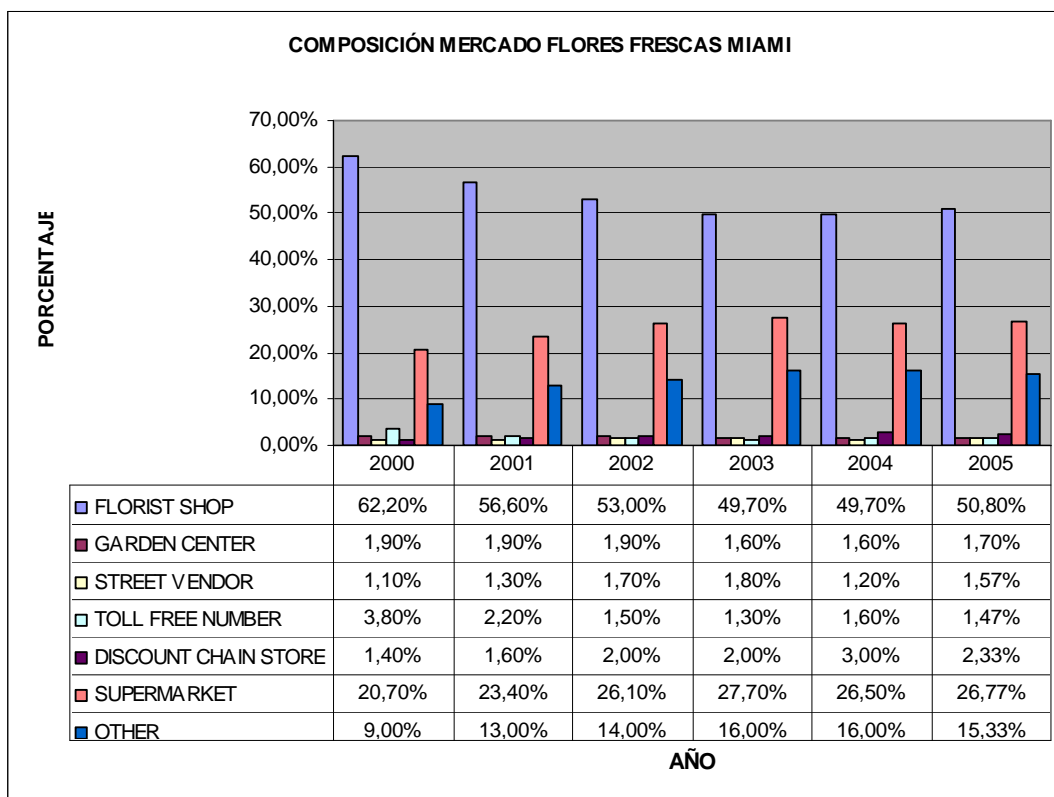


Fig. 3-6

FUENTE: Association of Flower Importers of Florida

REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer

⁴⁶ www.afifnet.org/whereareflowerpur.pdf

Como se puede apreciar en la figura anterior, el mercado promedio de potenciales clientes se encontraría distribuido de la siguiente manera: 64.404 cadenas de florerías que distribuyen el producto a nivel nacional, 27.828 supermercados locales tanto grandes como pequeños que comercializan las flores directamente con el cliente final y 27.768 clientes compuestos por vendedores informales y otros.

Al cruzar los datos de los integrantes del mercado de comercialización de Miami con los pronósticos ajustados por la recta de regresión lineal, se obtiene la demanda potencial requerida por los miembros del mercado anteriormente señalados.

DEMANDA DE MERCADO POR TIPO DE CLIENTES					
AÑO	PRONOSTICO CAJAS DE 18 KILOS	%	CADENAS DE FLORERIAS	SUPERMERCADOS	OTROS
2006	460.000	24,43%	246.882	106.674	106.444
2007	467.000	24,80%	250.639	108.297	108.064
2008	474.000	25,17%	254.396	109.921	109.684
2009	482.000	25,60%	258.689	111.776	111.535
TOTAL	1.883.000	100,00%	1.010.606	436.668	435.726

De acuerdo los pronósticos generados por el proyecto, se ha seleccionado trabajar con una demanda potencial de mercado aproximada de 5% del total del mercado por cartera productos de acuerdo a los grupos de clientes, por lo que los cuadros de distribución de la demanda potencial para el presente proyecto serían los siguientes:

DEMANDA CADENAS DE FLORERÍAS				
	2.006	2.007	2.008	2.009
ROSAS	8.241	8.653	9.086	9.540
GYPSOPHILIA	1.343	1.364	1.384	1.473
CLAVELES	100	102	103	110
POMPONES	72	73	74	79

CRISANTEMOS	42	42	43	46
OTROS	2.546	2.585	2.624	2.188
TOTAL	12.344	12.819	13.314	13.436

DEMANDA SUPERMERCADOS				
	2.006	2.007	2.008	2.009
ROSAS	3.561	3.615	3.669	3.905
GYPSOPHILIA	580	589	598	637
CLAVELES	43	44	45	47
POMPONES	31	32	32	34
CRISANTEMOS	18	18	19	20
OTROS	1.100	1.117	1.134	946
TOTAL	5.334	5.415	5.496	5.589

DEMANDA OTROS				
	2.006	2.007	2.008	2.009
ROSAS	3.553	3.607	3.661	3.897
GYPSOPHILIA	579	588	597	635
CLAVELES	43	44	44	47
POMPONES	31	32	32	34
CRISANTEMOS	18	18	18	20
OTROS	1.098	1.115	1.131	944
TOTAL	5.322	5.403	5.484	5.577

3.3. INVESTIGACIÓN PARA LA OFERTA:

3.3.1. Oferta Internacional.

La oferta internacional de productos florales frescos para el mercado de comercialización en la ciudad de Miami, procede de diferentes países del mundo como Colombia, México, Costa Rica, Guatemala, Holanda, Israel, Tailandia, Nueva Zelanda, entre otros.

PRINCIPALES PROVEEDORES 2005		
PAIS	VALOR	%

	MILES U\$	
COLOMBIA	347,79	59,30%
ECUADOR	89,14	15,20%
HOLANDA	70,51	12,00%
MEXICO	21,63	3,70%
COSTA RICA	19,39	3,30%
CANADA	16,97	2,90%
GUATEMALA	5,43	0,90%
ISRAEL	4,77	0,80%
CHILE	2,88	0,50%
TAILANDIA	2,85	0,50%
PERU	2,47	0,40%
NEW ZEALAND	2,42	0,40%
TOTALES	586,25	100,00%

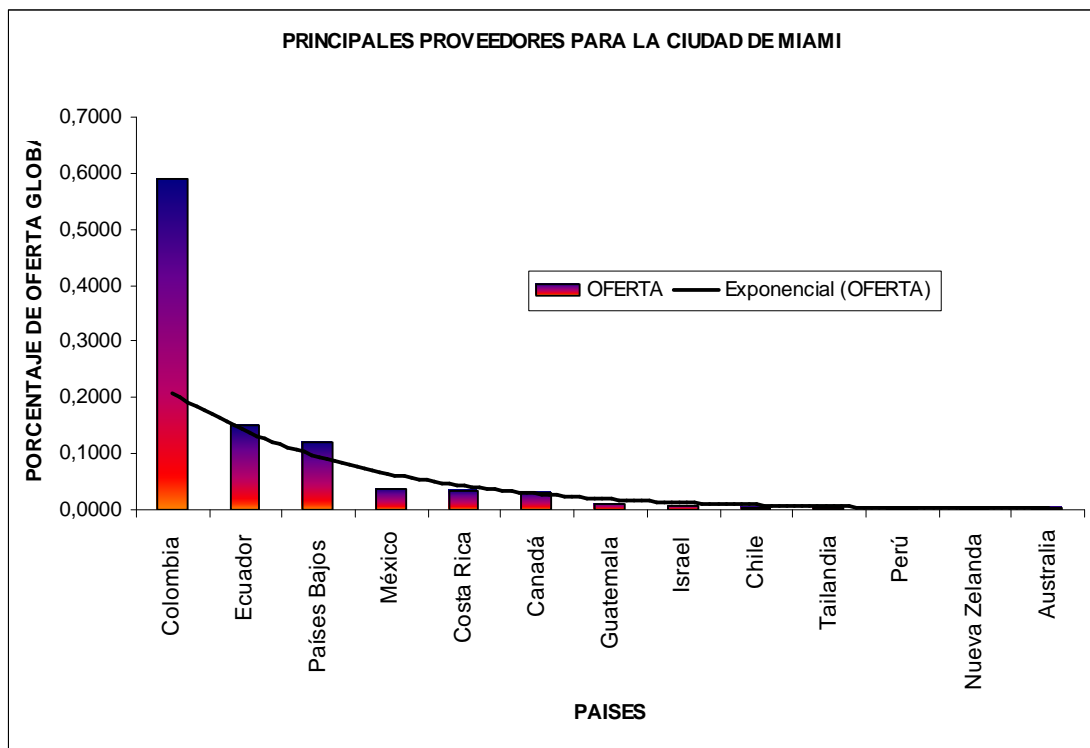


Fig. 3-7

FUENTE: Association of Flower Importers of Florida

REALIZADO POR: www.afifnet.org/usconsumer

Muchos de los países mencionados en la lista anterior guardan una estrecha similitud con Ecuador en cuanto a producción de flores para exportación en virtud de contar con el beneficio de condiciones climatológicas favorables, un costo de mano de obra razonable y acceso a los mercados de consumo.

De acuerdo a la figura 3-7 la participación de mercado para Ecuador, lo ubica en la segunda posición dentro del ranking de proveedores internacionales de flores para los Estados Unidos de Norteamérica, después de Colombia quienes han mantenido su lugar de privilegio durante mucho tiempo debido a su estrategia de lograr una disminución total en cuanto se refiere al manejo de costos de producción, en el caso de Ecuador lo que lo mantiene en su posición de competitividad es la calidad de sus productos florales.

Entre otros hechos de importancia, Colombia le apuesta a su ventaja de considerar la direccionalidad de sus ventas concentradas en Miami y la colocación de su oferta de productos en mercados masivos⁴⁷.

Holanda también se encuentra entre los competidores más feroces para la floricultura ecuatoriana, aunque no cuentan con una amplia oferta exportable para surtir a todos sus clientes, razón por la cual muchas se ven en la necesidad de comprar flores a plantaciones ecuatorianas para sostener su oferta y no desabastecer al mercado.

México ocupa el cuarto lugar de importancia a nivel internacional y el tercero dentro de Latinoamérica en orden de exportaciones hacia el mercado norteamericano, su mayor ventaja comercial es la cercanía fronteriza con estados localizados hacia el sur de los Estados Unidos de Norteamérica (California, Texas, Arizona y Florida) y la existencia de tratados comerciales firmados con anterioridad entre los dos países.

⁴⁷ www.asocoflores.com/factoresdeexitocomercialexportacionflores/html.

Los demás países (Tailandia, Perú, Australia y Nueva Zelanda) no cuentan con una mayor participación en el mercado, pero no por ello dejan de convertirse en competidores a los que no se debe descuidar, puesto que son mercados que han empezado a utilizar de mejor manera sus ventajas naturales para mejorar su oferta exportable.

3.3.2. Oferta Nacional.

Para hablar de la oferta nacional de productos florales para el mercado de la ciudad de Miami, es necesario tomar en cuenta una serie de hechos, proporcionados por la Asociación Ecuatoriana de Productores y Exportadores de Flores (EXPORFLORES) cuya sede principal se encuentra en la Ciudad de Quito.

Según un último estudio, “Ecuador cuenta con alrededor de 3.600 hectáreas de cultivos de flores registradas dentro de las cuales se concentra la producción de unas 300 variedades de rosas y otros tipos de flores”.⁴⁸ EXPOFLORES manifiesta que a nivel nacional, las provincias de Imbabura, Pichincha y Cotopaxi, aportan con alrededor del 87% de la producción total nacional exportable destinada hacia mercados internacionales⁴⁹, el 13% restante se reparte entre las demás provincias del país.

La figura 3-8 ilustra la distribución de la producción de flores por provincia:

SUPERFICIE TOTAL SEMBRADA	
PROVINCIA	%
PICHINCHA	66.00%
COTOPAXI	16.00%
AZUAY	6.00%
IMBABURA	5.00%
GUAYAS	4.00%
OTRAS	3.00%
TOTAL	100.00%

⁴⁸ Revista “Gestión”, agosto 2004: Flores: Despegan y enfrentan TLC/ Págs. 14-21.

⁴⁹ Id. 65

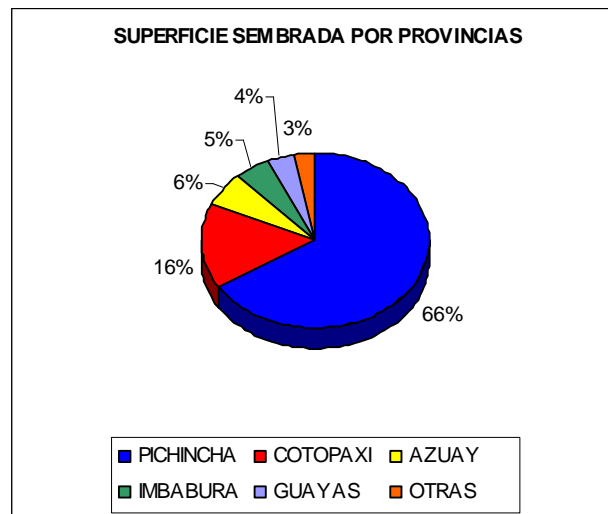


Fig. 3-8

FUENTE: Banco Central del Ecuador

REALIZADO POR: www.expoflores.com

La razón principal para que se haya dado esta concentración de la oferta exportable en las tres provincias antes señalada suele estar asociado a su proximidad con el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. En la provincia de Pichincha particularmente, existen grandes zonas de cultivo en: Tabacundo, Otón, Ascázubi, Yaruquí, Puenbo, Amaguaña y Chávezpamba, con una superficie aproximada de 1.500 hectáreas.

La especie de flores con mayor aceptación a nivel internacional son las rosas, consideradas como las de mejor calidad del mundo a pesar de que como se señaló en capítulos anteriores no aporta un elevado margen de ganancias, luego siguen en orden de importancia los claveles y crisantemos⁵⁰.

Finalmente, las gypsophilas o ilusiones que constituyen otro de los géneros de plantas ornamentales muy apreciados en mercados internacionales y que en la gran mayoría de los casos se las considera como elementos complementarios en la realización de arreglos florales.

⁵⁰ www.expoflores.com

CRECIMIENTO POTENCIAL DE HECTAREAS CULTIVADAS POR TIPO DE FLOR/ FACTOR DE CRECIMIENTO 9%					
TIPO FLOR	HAS. EXISTENTES	2006	2007	2008	2009
ROSAS	2.030,41	2.213,15	2.412,33	2.629,44	2.866,09
GYPSOPHILA	372,50	406,03	442,57	482,40	525,81
MILLION STAR	40,00	43,60	47,52	51,80	56,46
FLORES DE VERANO	460,44	501,88	547,05	596,28	649,95
FLORES TROPICALES	151,50	165,14	180,00	196,20	213,85
CLAVEL-MINICLAVEL	170,63	185,99	202,73	220,97	240,86
CRISANTEMO-POMPON	21,00	22,89	24,95	27,20	29,64
OTROS	16,25	17,71	19,31	21,04	22,94
TOTAL	3.262,73	3.458,49	3.666,00	3.885,96	4.119,12

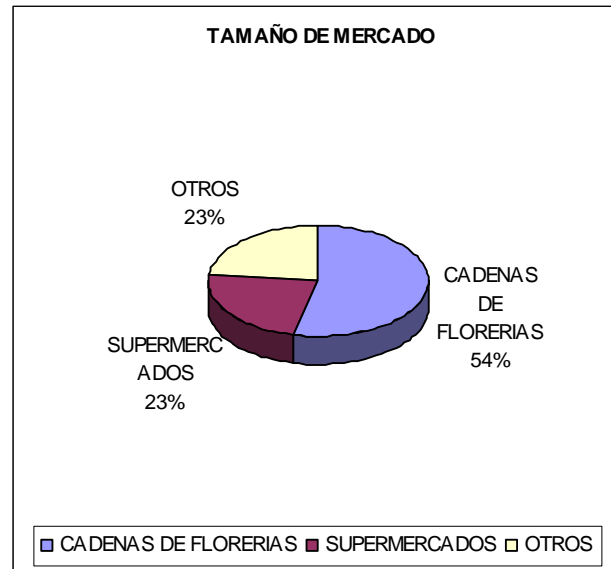
La oferta de productos florales tanto nacional como internacional, ingresa al mercado norteamericano a través del Aeropuerto Internacional de Miami, considerado como un puerto comercial estratégico y dentro de cuyas instalaciones se reúnen un gran número de empresas dedicadas a la comercialización permanente de productos florales frescos.

3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis de los dos elementos principales que influyen en la dinámica de la evolución del mercado de comercialización de flores frescas en la ciudad de Miami, es posible señalar que:

- El mercado de comercialización de flores frescas de la ciudad de Miami, se encuentra conformado en su totalidad por alrededor de 120.000 empresas registradas compuestas básicamente por cadenas de florerías, supermercados tiendas de cadenas de descuentos, vendedores informales, pedidos vía

telemarketing, centros de jardinería y otros cuyas participaciones de mercado muestran los siguientes valores:⁵¹



FUENTE: ASOCIACIÓN DE IMPORTADORES DE FLORES DE FLORIDA

- Para el presente proyecto de generación de empresas se considerará como demanda potencial de mercado para efectos de estudio un valor equivalente al 5% del total del tamaño de mercado de comercialización de productos florales de la ciudad de Miami.
- Los productos que se comercializan con mayor frecuencia dentro del mercado son: Rosas, Gypsophilias, Claveles, Pompones, Crisantemos y Otros (Bromelias, Girasoles, Nardos y flores secas) cuya demanda presenta variaciones dependiendo de la época del año. De estas especies las que gozan de mayor aceptación a son las rosas, consideradas como las de mejor calidad del mundo, con una participación de mercado equivalente al 62%⁵².
- Las gypsophilias o ilusiones constituyen otro de los géneros de plantas ornamentales muy apreciados dentro del mercado seleccionado que en la gran

⁵¹ www.afifnet.org/whereareflowerpur.pdf

⁵² Revista "Gestión", agosto 2004: Flores: Despegan y enfrentan TLC/ Págs. 14-21.

mayoría de los casos se las considera como elementos complementarios en la realización de arreglos florales.

- La oferta de productos florales para el mercado norteamericano y particularmente para ciudad de Miami, se encuentra alimentado netamente por productores internacionales, de los cuales Colombia es uno de los competidores más importantes, debido a que cuenta con características físicas muy similares a Ecuador y además de ello maneja estrategias de producción que le permiten reducir los costos de producción con lo que el producto final goza de un rango de precios un poco menores comparados con Ecuador.⁵³
- A nivel de competidores internacionales existe un sector de nuevos competidores provenientes de países africanos (Uganda y Zimbawe) los cuales han iniciado sus operaciones en menor escala en años recientes pero que no dejan de representar un peligro para los productores tradicionales.
- En cuanto a la oferta ecuatoriana de productos florales destinada al mercado internacional, se puede afirmar que al momento Ecuador cuenta con alrededor de 3.600 hectáreas cultivables que permite la satisfacción de la oferta exportable mercado sin mayores problemas, debido a ello es que de acuerdo a estudios recientes se puede pronosticar un crecimiento aproximado del 9% para los próximos años de mantenerse las condiciones actuales del mercado.⁵⁴
- A nivel de productores nacionales alrededor del 87% del total de la producción nacional de productos florales se encuentra concentrada en las provincias de Pichincha, Imbabura y Cotopaxi, esta concentración se atribuye a la cercanía de las provincias antes señaladas con el Aeropuerto Internacional “Mariscal Sucre” de Quito, el cual cuenta con instalaciones por el momento adecuadas

⁵³ www.asocflores.com/exportaciondeflores/htm.

⁵⁴ www.expoflores.com

para la conservación de los productos previo a su embarque hacia los puertos de destino.

4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

El objetivo del presente capítulo consiste en diseñar de una manera objetiva un proceso de planificación estratégica flexible que permita a la empresa adaptar un conjunto de mecanismos competitivos para garantizar su supervivencia dentro del mercado.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través de este procedimiento, se realizará una auditoria tanto interna como externa de la empresa con la finalidad de identificar claramente fortalezas y debilidades, que permitan aprovechar las oportunidades y revertir el efecto de las amenazas que ofrece el mercado de comercialización de flores en la ciudad de

Miami y la industria en general, dichos elementos serán analizados de acuerdo a tres niveles de importancia para la toma de decisiones: entorno industrial, entorno nacional y entorno internacional.

4.1.1. MICROENTORNO

4.1.1.1. Fortalezas:

A nivel del microentorno de la empresa, las principales fortalezas que pueden ser aprovechadas por el presente proyecto son:

1. **Nuevo enfoque de diseño gerencial:** La idea de negocios que se propone a través del presente proyecto de investigación, consiste en diseñar e implementar una empresa que contará con un novedoso enfoque de apertura comercial basado en la personalización completa de los servicios que se ofrecerán de manera inicial al mercado de la ciudad de Miami.
2. **Diseño organizacional de primera línea:** Se diseñará una estructura organizacional moderna y competitiva reforzada mediante la implementación de un sistema de selección, reclutamiento y capacitación de personal, flexible, abierto al cambio y dedicado a la búsqueda de aquellos elementos que nos permitan alcanzar una ventaja competitiva a nivel industrial.
3. **Estructura financiera eficiente:** Se diseñará un sistema efectivo para control financiero a través de indicadores que mostrarán la evolución del manejo financiero de la empresa.
4. **Diseño de Sistemas de Información estratégicos:** Se diseñará un sistema de información estratégico eficiente que permita una comunicación fluida y permanente entre todos los niveles de la organización, el cual permitirá compartir información y alimentar una bodega de datos con información

estandarizada de las operaciones que se realicen para la generación de datos primarios cuantitativos.

5. **Altos valores corporativos:** Con la finalidad de generar una nueva cultura organizacional que promueva el trabajo completamente ético en todos los niveles, se difundirán a través de programas de capacitación permanente aquellos valores corporativos que se convertirán una carta de presentación ante el mercado y organismos de control⁵⁵.
6. **Productos de alta calidad:** Se ofrecerá al mercado un servicio de comercialización de productos florales totalmente personalizado, con productos cuidadosamente seleccionados de proveedores nacionales que cumplan satisfactoriamente con los requerimientos del mercado de la ciudad de Miami.
7. **Condiciones de negociación razonables:** Para lograr un mejor contacto con el cliente y asegurar el proceso de venta se recurrirá al manejo de técnicas de negociación persuasiva que influyan de manera implícita en la decisión de compra.
8. **Precios competitivos:** La empresa dentro de su planificación como una meta parcial diseñará un cuadro de precios completamente atractivos al cliente de acuerdo a la tabla de precios internacionales para exportación de flores frescas.
9. **Manejo logístico eficiente:** A través del presente plan de negocios se propone la creación de un canal de comercialización directa eficientemente mejorado que garantiza al cliente recibir un producto que cumplirá con todas sus exigencias de calidad.

⁵⁵ Capítulo 4 "Plan Estratégico de la Empresa/ Diseño formal de la Empresa"

10. **Campaña de promoción atractiva:** La campaña de promoción y comercialización se diseñará con elementos totalmente interactivos que serán expuestos en el portal electrónico que se creará para el proyecto.

4.1.1.2. Debilidades:

Las principales debilidades que entraña la realización del presente proyecto son las siguientes:

1. **Inexperiencia Comercial:** Debido que la presente empresa se encuentra en una etapa inicial de diseño previo a su implementación, dentro de la cual todavía no ha realizado actividades comerciales se tiene una privación de acceso a un cierto nivel de experiencia requerida, que muchas de las empresas competidoras existentes en el mercado ya tienen y manejan a manera de ventaja competitiva.
2. **Nivel de riesgo:** El presente proyecto contará con la presencia permanente de un cierto nivel de riesgo que evolucionará desde un nivel moderado que no exigirá mayores acciones de contingencia hacia un nivel más alto que demandará mayores esfuerzos y para reducir sus impactos.
3. **Capacidad de sustentación económica propia:** Al momento la empresa no cuenta con una capacidad económica suficiente que permita solventar financieramente todas y cada una de las actividades a realizar en la etapa inicial del proyecto.
4. **Falta de vínculos estratégicos de negocios:** Debido a que la empresa no ha iniciado aún sus actividades comerciales no se cuenta de forma real con la presencia de vínculos estratégicos de negocios que permitan la conformación de una cartera de proveedores de productos y servicios para atender el mercado.

4.1.2. MACROENTORNO

Se analizarán las implicaciones que tendrán sobre el proyecto un conjunto de elementos externos cuyas variaciones inesperadas podrían tener un efecto determinante en la forma de actuar dentro del mercado. Para ello es importante analizar el entorno industrial en el que se desarrollará el presente proyecto a nivel local e internacional.

4.1.2.1. Análisis del entorno nacional.

Las oportunidades comerciales a considerar serán las siguientes:

- a. **Sector productivo estable:** El sector florícola refleja un mayor nivel de organización debido en gran medida a la existencia de gremios y asociaciones de productores y exportadores que trabajan arduamente para que este importante sector de la economía se mantenga dentro de los primeros lugares de importancia.
- b. **Clima de seguridad social y comercial:** A diferencia de países vecinos particularmente Colombia, no existen grandes niveles de inseguridad y violencia, provocados en gran medida por la existencia de actividades del narcotráfico a gran escala y la acción permanente de ejércitos irregulares, elementos que aumentan la percepción de riesgo por parte de potenciales inversionistas, de igual forma no existe un clima de tensión diplomática agravada con los Estados Unidos de Norteamérica como el caso de Venezuela, Bolivia y Cuba debido a sus diferencias ideológicas.
- c. **Ventajas naturales:** A nivel nacional, se cuenta con un suelo completamente generoso, con condiciones climáticas apropiadas, gran cantidad de fuente naturales y artificiales de riego, lo que permiten la obtención de un producto de altísima calidad, apreciado en diferentes mercados internacionales debido a su belleza única e incomparable expresado en su gran variedad de colores, tamaños y aromas.

- d. Infraestructura vial y de comunicación con proveedores:** Se cuenta con una carretera de primer orden (Panamericana Sur) que al momento se encuentra en mantenimiento por parte de la Empresa PANAVIAL sustentado mediante el pago de un peaje por su utilización con para brindar de manera permanente un mejor servicio a los miles de usuarios.
- e. Nuevo aeropuerto:** Aproximadamente para el año 2.009, se contará con un nuevo aeropuerto de operación permanente, cuyo espacio físico localizado en la población de Puembo a aproximadamente 1 hora de la ciudad de Quito que actualmente se encuentra en construcción se destinará un total de 1.500 hectáreas para brindar un mejor servicio del que presta actualmente al público en general y particularmente al sector floricultor⁵⁶.
- f. Productos competitivos:** El sector de la economía seleccionado para el presente proyecto cuenta con una gran cantidad de proveedores de productos florales de alta calidad que cumplen altos estándares internacionales para exportación de productos.
- g. Precios atractivos:** El sector florícola se encuentra atravesando un buen momento y por esa razón los precios de los productos no se han disparado de forma alarmante y se han mantenido en rangos razonables durante los últimos 4 o 5 años.
- h. Distribución:** Gracias a la gestión de gremios nacionales como EXPOFLORES y las facilidades existentes para la movilización internacional de productos frescos, el mercado de productos florales tiene mayor dinamismo y permite la generación de canales de comercialización mucho más eficientes con mayor cobertura del mercado.

⁵⁶ Revista "La Flor: Nuevo Aeropuerto de Quito, una realidad a corto plazo", Marcela Holguín.

- i. **Promoción:** Debido en gran medida a la colaboración de entidades y gremios que apoyan al sector florícola se puede contar con espacios para generar una mejor promoción de los beneficios y ventajas de invertir en un sector económicamente estable y con presencia internacional.

El conjunto de amenazas a nivel nacional que deberá enfrentar la realización del presente proyecto será el siguiente:

- a) **Empresas sin registrar:** El mercado nacional de productos florales al momento cuenta con una gran oleada de nuevas empresas dedicadas a la producción y comercialización de flores debido al buen momento comercial que atraviesa el sector que todavía no están registradas y de llevar un control adecuado podrían saturar el mercado.
- b) **Entorno político inestable:** El entorno nacional diariamente se ve plagado de pugnas de poderes que no permiten la generación de leyes e importantes proyectos de interés nacional, con lo que se retrasa notablemente el desarrollo del país y generan problemas de tipo social que no permiten trabajar con total tranquilidad, este permite que el país no muestre seguridad jurídica.
- c) **Impuestos altos:** Los diferentes organismos de control, tratan de compensar la falta de ingresos para el desarrollo de obras sociales y el cumplimiento de compromisos adquiridos a través del incremento de impuestos, reducción parcial o eliminación total de subsidios para cumplir un gran número de compromisos adquiridos con organismos financieros internacionales.
- d) **Tasas de interés muy elevadas:** A nivel general dentro de las instituciones financieras nacionales, se manejan tasas de interés que fluctúan entre el 12% y 14% que muchas veces incluyen el cobro de porcentajes adicionales por comisiones y mantenimiento, consideradas como muy altas dentro de una economía que maneja el dólar norteamericano como moneda oficial. Además

para acceder a créditos para emprendimientos de este tipo se debe cumplir con una gran cantidad de requisitos y la entrega de garantías que muchas veces son injustas con quien desea acceder a la obtención de un crédito.

4.1.2.2. Análisis del entorno internacional.

En este punto todas las actividades estarán condicionadas a los cambios tanto positivos como negativos que puedan darse en este contexto. Es necesario señalar que una pequeña variación en cualquier elemento que conforma este grupo obligaría a replantear el proceso de planificación estratégica y orientarlo de tal manera que las ventajas que se puedan detectar no se transformen en amenazas a largo plazo. Las principales oportunidades dentro de este punto son las siguientes:

- j. **Principal socio comercial:** Los Estados Unidos de Norteamérica constituyen el principal mercado de las flores ecuatorianas, de acuerdo a datos publicados por la Revista Gestión en su edición de Agosto 2004 revelan que el consumo total de los productos florales bordea el 66% aproximadamente.⁵⁷

- k. **Apoyo de gremios empresariales:** La Asociación de Importadores Florales de Florida (AFIF) agrupa a más de 120.000 empresas dedicadas de forma completa a la comercialización de flores frescas para la ciudad de Miami y otros estados de la Unión Americana, que abastecen a cadenas de supermercados y tiendas minoristas.

- l. **Productos libres de aranceles:** Al momento las flores ecuatorianas ingresan a los Estados Unidos de Norteamérica libres de aranceles de acuerdo al sistema de preferencias arancelarias, expuestas en el Tratado Andino de Preferencia Arancelarias⁵⁸.

⁵⁷ Revista "Gestión", agosto 2004: Flores: Despegan y enfrentan TLC/ Págs. 14-21.

⁵⁸ www.doc.gov

- m. **Crecimiento del mercado:** Debido al constante aumento del ingreso disponible por parte del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos que se han logrado en la cadena de comercialización de productos florales durante la última década; el consumo de flores frescas ha mostrado un crecimiento muy importante dentro del Mercado Norteamericano.
- n. **Puerto de llegada estratégico:** El Aeropuerto Internacional de Miami ofrece modernas facilidades y excelentes condiciones para recepción y almacenamiento de productos florales, su infraestructura especial cuenta con un área total de 1.400.000 pies cuadrados ocupada por los almacenes refrigerados, cámaras de enfriamiento y oficinas utilizadas en el aeropuerto e intermediaciones por varias empresas que distribuyen al producto a diferentes grupos de clientes.
- o. **Sistema de desaduanización eficiente:** Las flores son mantenidas en ambientes refrigerados e inmediatamente pasan primero por la Aduana de Estados Unidos y luego por la inspección del Servicio de Inspección Sanitaria Vegetal de ese país (APHIS) donde son revisadas de manera rápida para evitar la posible introducción de plagas y enfermedades peligrosas para la actividad floral norteamericana⁵⁹.
- p. **Integración vertical de los clientes en Miami:** Existe una tendencia creciente dentro de este mercado a seleccionar la integración vertical como forma de operación, por lo que muchos importadores son también distribuidores hacia vendedores minoristas dentro de esta ciudad y otros estados.
- q. **Manejo logístico eficiente:** Finalmente, el mercado de productos florales de la ciudad de Miami completa su ciclo con el manejo logístico a través de una

⁵⁹ www.aphis.usda.gov

eficiente red de transporte aéreo con aproximadamente unas 15 líneas aéreas especializadas.

Las amenazas a nivel internacional son las siguientes:

- e) **Nuevos competidores:** Para el caso del presente proyecto como nuevos competidores internacionales se puede citar a varios países africanos como Kenya, Zimbabwe, Uganda y otros que han incursionado en la producción de rosas destinadas a la exportación.
- f) **Presión competidores tradicionales:** Los competidores principales a nivel de países latinoamericanos son Colombia, México y Costa Rica; por otro lado tenemos también como competidores a países europeos como Holanda, Francia y España.
- g) **Presión productos sustitutos:** En cuanto a productos sustitutos, en el pasado San Valentín, fecha considerada como principal para la exportación de rosas y otras flores, una empresa norteamericana intento el lanzamiento al mercado una imitación perfecta de la rosa natural elaborada con seda, cuya principal ventaja era la de ser perenne con un precio muy accesible; además aparecieron ofertas especiales de precios en productos como chocolates, ropa interior, tarjetas de saludo y joyas⁶⁰.
- h) **Falta de seguridad en negociaciones:** Al momento las negociaciones con respecto a la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica, no han llegado a un punto concreto con el equipo negociador ecuatoriano, en lo que se refiere a normas de origen, manejo legal de la propiedad intelectual y otros aspectos que le agregan un elemento de incertidumbre.

⁶⁰ www.walmart.com

- i) **Alto nivel de competencia:** En la actualidad el mercado se muestra muy competitivo, hay muchos elementos que impedirían el libre ingreso de nuevos competidores al mismo, en primer lugar se podrían considerar que existe un número de medidas de protección y subsidios a las empresas agrícolas en los Estados Unidos de Norteamérica, lo que no permitiría la libre operación en gran escala de empresas externas para competir en ese sector con su oferta de productos.

- j) **Competencia desleal:** La presencia de brokers al interior del mercado, quienes extraoficialmente estarían en conversaciones con empresas existentes, que no desean perder su nivel de participación para poner trabas al ingreso de nuevos competidores, en muchas ocasiones recurren a la utilización de prácticas deshonestas para mantener su cuota de participación.

- k) **Discriminación comercial:** Además, podríamos contar con un riesgo de salida del sector florícola ecuatoriano de la canasta de preferencias arancelarias, con lo que podría darse una situación de competencia en desigualdad de condiciones y costos elevados para los países que se dedican a la exportación de flores frescas, lo que reduciría la creación de empresas que deseen ingresar como nuevos participantes al mercado de los Estados Unidos en general.

4.1.2.3. Análisis del entorno industrial

Las principales oportunidades son:

- r. **Apoyo de gremios nacionales:** A nivel industrial dentro del mercado de productos florales, existe un organismo que acoge y apoya con gran efectividad a todas aquellas iniciativas propuestas por empresas nuevas dedicadas a la producción y comercialización nacional e internacional de flores frescas, conocida como EXPOFLORES (www.expoflores.org).

- s. **Información de mercado:** El sector comercial dentro del que se desarrolla el presente proyecto cuenta con fuentes confiables de divulgación y promoción de información detallada y actualizada referente a cualquier elemento de interés para este mercado proporcionada por varias de las empresas existentes para evaluación general del sector, lo que favorece una mayor interacción con una gran variedad de proveedores nacionales de productos florales.

- t. **Amplia cartera de proveedores de productos:** Debido al momento por el que atraviesa el sector dedicado a la actividad de comercialización de flores a lo largo de Ecuador, es posible mantener procesos de negociación comercial con proveedores calificados de productos de alta calidad, lo que contribuiría a mantener permanentemente abierta la oferta de servicios.

- u. **Precios de productos y servicios razonables:** En cuanto a los precios de diferentes productos y servicios que se podrían utilizar para el proyecto, muchos de los proveedores ofrecen precios asequibles y en la mayoría de los casos manejan políticas de descuentos por volumen y frecuencia de utilización.

- v. **Precio de mercado aceptado por el cliente:** En cuanto a los precios que maneja el sector, un gran número de clientes tanto mayoristas como minoristas manifiestan que los precios que manejan los comerciantes ecuatorianos de flores son en general bastante accesibles y los términos de negociación comercial responde a sus expectativas, en cuanto a calidad y variedad de productos.

Las amenazas que se deberán enfrentar a nivel industrial son:

- l) **Intenso nivel de rivalidad:** Se ha detectado un intenso nivel de rivalidad comercial a nivel interno, según el informe de la Revista Gestión señalado

anteriormente en el 2.003 se registraron alrededor de 379 firmas dedicadas a la exportación de flores frescas, que comercializan la producción de unas 415 plantaciones ecuatorianas en total.⁶¹

- m) **Constante ingreso de nuevos participantes:** De acuerdo al informe de Expoflores cada día se conforman y se registran una gran cantidad de nuevas empresas dirigidas por empresarios nacionales y extranjeros que desean incursionar en el sector floricultor ya sea como productores o exportadores, lo que podría en un momento dado reducir el porcentaje de participación de mercado de otras empresas y en el peor de los casos llegar a saturar el mercado.
- n) **Tratados comerciales internacionales:** La potencial firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica, representaba a mediano plazo para Ecuador y para este sector de la economía en particular una gran oportunidad de desarrollo económico en el sentido de encontrar una nueva y mejor forma de ingresar y participar más directamente en un mercado de productos tan importante como el norteamericano.

Al momento las negociaciones con respecto al tratado de libre comercio se encuentran suspendidas en su totalidad y desde un punto de vista pesimista podría considerarse que no es posible reanudar las conversaciones, debido a que de acuerdo a información reciente, las relaciones comerciales entre los Estados de Norteamérica y Ecuador habrían quedado resentidas, debido a una presunta violación por parte del gobierno ecuatoriano del acuerdo bilateral de promoción de inversiones al declarar la caducidad del contrato con la empresa norteamericana Occidental y su posterior expulsión de territorio nacional, lo que desencadenaría represalias comerciales como la pérdida de beneficios asociados al Tratado de Libre Comercio y salida de los productos florales de la canasta de productos sensibles libres de aranceles para el ingreso en territorio norteamericano.

⁶¹ Revista Gestión "Flores Despegan y Enfrentan TLC"

- o) **Capacidad incipiente:** La mayor parte de empresas no cuentan con los medios necesarios para el aprovechamiento de economías de escala, necesarias para poder competir con productos frescos en mercados internacionales y en muchas ocasiones deben contratar los servicios de intermediarios que cobran elevadas comisiones por prestación de servicios

- p) **Falta de unión y cooperación:** A pesar de los esfuerzos realizados por los gremios de exportadores de flores, todavía existe una falta de unión entre floricultores ecuatorianos, lo que dificulta la acción del organismo regulador del sector.

- q) **Manipulación de la información del mercado:** Otro problema que enfrenta el sector es que debido al fácil acceso de información del mercado, muchos proveedores de productos florales y de servicios pueden aprovechar esta situación y tratar de controlar el mercado e imponer sus condiciones de negociación.

Una vez que se han analizado los principales elementos condicionantes del entorno, es necesario diseñar un conjunto estrategias viables que deberán englobar aspectos relacionados con el diseño de una mezcla de marketing apropiada para este mercado.

Para este propósito se realizará un listado resumen de todos los factores internos y externos a los cuales se les colocará en una matriz para su posterior ordenamiento y priorización mediante la aplicación del Diagrama de Pareto (ver anexo 1).

Luego de realizar el análisis de priorización de variables ambientales se obtuvieron los siguientes elementos a ser tomados en cuenta debido particularmente a su influencia directa sobre el proyecto.

MATRIZ FODA: ANALISIS AMBIENTAL PROYECTO PARADISE'S FLOWERS.

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>←————→</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de alta calidad. 2. Diseño de sistemas de información estratégicos. 3. Precios competitivos. 4. Campaña Publicitaria y promocional atractiva. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sustentación económica propia. 2. Inexperiencia. 3. Nivel de riesgo asociado al proyecto.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Productos competitivos. b. Apoyo gremios empresariales. c. Productos libres de aranceles. d. Precios atractivos. e. Puerto de llegada estratégico. f. Principal socio comercial. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>Estructurar Cartera estratégica de proveedores.</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Campaña de comunicación y promoción eficiente.</p> <p>Portal interactivo.</p> <p>Reuniones y negociación con potenciales clientes.</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>Técnicas de negociación comercial apropiadas.</p> <p>Afiliación a cámaras y gremios afines a la actividad.</p>

AMENAZAS a) Nuevos competidores. b) Presión competidores tradicionales. c) Alto nivel de competencia. d) Impuestos altos. e) Tasas de interés muy elevadas. f) Competencia desleal.	ESTRATEGIA FA Mejoramiento continuo de la oferta de servicios. Establecimiento de incentivos y convenios de exclusividad. Manejo de precios accesibles.	ESTRATEGIA DA Trabajar únicamente con empresas serías que ofrezcan garantías adecuadas. Adquirir productos florales en empresas ecuatorianas que trabajen con estándares de exportación aceptables.

4.1.2.4. Estrategias.

De acuerdo a la matriz presentada anteriormente, el conjunto de estrategias seleccionadas para el presente proyecto son las siguientes:

Estrategia principal

Para dirigir las actividades de la empresa de manera eficiente, se sugiere la utilización de una estrategia genérica de diferenciación de productos y servicios en términos de calidad con respecto a los competidores nacionales y brokers existentes en el mercado de la ciudad de Miami, con la finalidad de captar una mayor participación de mercado, a través de la prestación de un servicio responda plenamente a sus expectativas.

La ventaja de seleccionar la estrategia antes mencionada, radica en la facilidad de aplicar una diferenciación completa de la gama de productos destinados a los grupos de clientes tanto mayoristas como minoristas dentro del mercado meta seleccionado para el proyecto trabajando de forma totalmente efectiva y eficiente con la finalidad de optimizar la inversión de recursos materiales, humanos y económicos, lo que contribuirá a ofrecer a todos los grupos de clientes del mercado un servicio de comercialización completamente personalizado y de alta

calidad que ofrezca precios completamente razonables en comparación con la competencia.

Estrategias de apoyo o complementarias:

Estrategias Fortaleza-Oportunidad:

- Se estructurará una amplia cartera de proveedores estratégicos de productos y servicios para la empresa, procurando establecer plenamente un sistema de alianzas estratégicas que permitan atender el mercado con la mejor variedad de productos en el menor tiempo posible.
- Se diseñará y publicará en Internet un portal electrónico completamente atractivo desde el punto de vista del cliente, en cual se difundirá y actualizará de forma continua toda la información pertinente en cuanto a los productos que se ofrecerán al mercado los precios que se manejarán, cantidades mínimas y máximas que se pueden comercializar y finalmente las variedades disponibles, así como también de las actividades que realiza la empresa.

Estrategias Debilidad-Oportunidad:

- Diseñar un conjunto de técnicas de negociación con entidades nacionales con capacidad para otorgar recursos económicos, buscando siempre llegar a acuerdos mutuamente benéficos en términos y condiciones acordes para el funcionamiento de la empresa, durante sus primeras etapas, ofreciendo para el efecto el cumplimiento de todas las garantías pertinentes que permitan respaldar plenamente todas las obligaciones que se puedan contraer con terceros.
- Afiliación de la empresa a cámaras y gremios pertenecientes al sector industrial al que pertenece la actividad principal a la que desea dedicarse, con la finalidad de tener un mayor acceso de información necesaria para el desarrollo de las actividades de la empresa, conseguir apoyo y capacitación

permanente en cuanto a nuevos reglamentos para desarrollo de comercio exterior.

Estrategia Fortaleza-Amenaza:

- Mejorar permanentemente la oferta de servicios que la empresa ofrece a los clientes tanto mayoristas como minoristas, para lo cual se establecerá un programa de incentivos para motivar la intención de compra, el cual englobará un cuadro de concesión de créditos y descuentos para clientes frecuentes, firma de convenios de exclusividad y manejo de precios finales completamente atractivos.
- En cuanto a proveedores de productos para el mercado, se negociará únicamente con aquellos proveedores nacionales cuyos productos se apeguen completamente a los estándares internacionales de exportación, en cuanto a aspectos sanitarios y propiedades de calidad exigida dentro del mercado hacia el cual se dirige el presente proyecto, con la finalidad de mantener la cuota de mercado que permita la operación permanente de la empresa.
- Se establecerán programas para la implementación de incentivos mediante la firma de convenios de exclusividad con tanto con proveedores de productos como con los clientes del mercado meta con la finalidad de asegurar un mayor grado de fidelidad con la empresa lo que permitirá trabajar con mayor tranquilidad y satisfacer plenamente el mercado en términos de calidad y precios.

Estrategia Debilidad-Amenaza:

- Se solicitarán créditos bancarios para obtención de recursos financieros para la realización operaciones, únicamente a instituciones financieras nacionales que otorguen tasas de interés bancarias más económicas que el resto del mercado para este tipo de emprendimientos y cuyas garantías exigidas para otorgar endeudamiento sean razonables y estén acordes a los intereses de la

empresa que se desea diseñar, lo que permitirá garantizar a corto plazo el pago puntual de todas las obligaciones contraídas.

- Se diseñará un plan estratégico de contingencia, para proteger los intereses de la empresa que se desea crear mediante el presente plan de negocios, en caso de que no lleguen a darse las negociaciones pertinentes con respecto al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica, buscando la forma de sortear las dificultades y barreras de entrada que puedan generarse para el ingreso de productos ecuatorianos hacia este mercado.

4.2. DISEÑO FORMAL DE LA EMPRESA.

Para facilitar el diseño y futura implementación dentro del mercado de comercialización de flores frescas de la ciudad de Miami del presente proyecto de generación de empresas, se detallarán de forma clara y precisa los lineamientos principales que ayudarán a la consecución de los objetivos planteados al inicio del presente trabajo, apoyados en el cuadro de estrategias anteriormente expuesto.

En primer lugar, es necesario definir un nombre apropiado que identificará plenamente a la empresa durante su ciclo de vida dentro del mercado, en el caso de la empresa que al momento se está diseñando será “Paradise’s Flower Export Company”, esto posibilita el redactar una misión organizacional coherente y alentadora que guíe la cultura organizacional de la empresa que se desea crear y que impulse a quienes integren su estructura organizacional de manera motivadora a conseguir en su totalidad todos los objetivos planteados al inicio del presente plan de negocios.

MISIÓN:

“Paradise Flower Export Company, representa una contribución significativa y eficiente para llegar a los clientes de la ciudad de Miami, con la belleza natural ecuatoriana expresada en sus más hermosas variedades de flores frescas de belleza única e incomparable cultivadas con esmero en plantaciones orgullosamente ecuatorianas que le

permitirán demostrarle a sus seres queridos los sentimientos de su corazón.”

Se ha seleccionado este tipo de productos, debido a que las flores representan el reflejo de lo más puro de la naturaleza, expresan su originalidad, fragancia y colorido, las cuales son características innatas propias del suelo ecuatoriano, representan la imagen clara y profunda de los sentimientos más nobles de las personas; pero además de todo ello también representan trabajo esmerado, generación de riquezas y difusión de la belleza natural del Ecuador.

VISIÓN:

“Antes de llegar a los umbrales del año 2010, se utilizarán todos los medios al alcance para captar una participación de mercado equivalente al 3% dentro del mercado de comercialización de flores de la ciudad de Miami, al que se desea atender de forma esmerada con productos de altísimo grado de calidad con precios especiales completamente atractivos para los diferentes grupos de clientes”.

VALORES ÉTICOS Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:

Los valores éticos y principios organizacionales que se practicarán al interior de la empresa exaltan las virtudes más nobles del ser humano y serán:

- **Honestidad:** Para mantener todo el tiempo la compostura, decencia y moderación en todas y cada una de las acciones tomadas procurando un desenvolvimiento ético y profesional.
- **Lealtad:** Para promulgar el trabajo en equipo y cohesionar los esfuerzos en una sola fuerza para el cumplimiento de las metas propuestas tanto las de corto como las de largo plazo, cuidando siempre que todos y cada uno de los miembros de la organización se sienta solidamente respaldado por todo el elemento humano otorgándole su total confianza y respeto.

- **Respeto:** Valorar en gran estima a las personas y organizaciones que colaborarán con la empresa dando lo mejor de sí para ayudar a alcanzar los objetivos trazados, para ello es completamente importante generar un ambiente de trabajo completamente apropiado donde se promueva la práctica de actividades productivas con un alto grado de respeto para el trabajador y el medio ambiente.
- **Calidad:** Procurar que todos los productos sean del agrado de los clientes, satisfagan sus necesidades procurando siempre superar sus expectativas.
- **Compromiso:** Para cumplir a tiempo con todos los ofrecimientos tanto de palabra como de acción en todo momento dando siempre mayores y mejores esfuerzos por satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.
- **Perseverancia:** Para no decaer y seguir luchando para conseguir todos los objetivos planteados, lo que implica nunca retroceder frente a los obstáculos que se atraviesen en el camino, sino buscar la forma más inteligente de sobrepasarlo.
- **Integridad:** La cual ayudará a realizar todas las actividades de la empresa de la forma más correcta posible, sin tener que recurrir a la utilización de prácticas desleales completamente alejadas de la moral y las buenas costumbres para la consecución de los propósitos planteados.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos a nivel corporativo se encaminan hacia:

- **Implementación real de la empresa:** Diseñar e implementar de forma efectiva y eficiente una empresa comercializadora de productos florales a nivel internacional, la misma que deberá contar con gran capacidad para competir dentro de un importante mercado que ofrece grandes retos y recompensas.

- **Incrementar el nivel de participación y cohesión del equipo de trabajo:** Asegurar en el menor tiempo posible a un 100% el nivel de participación conjunta de todas las unidades que formarán parte de la empresa a partir del momento de su creación.
- **Mejorar la rentabilidad del proyecto:** Realizar de manera completamente eficiente todas las tareas necesarias que permitan recuperar en menos de 3 años posible la inversión inicial requerida para la implementación del proyecto, incrementando los niveles de ventas en un 25% y participación de mercado del 20% para obtener un nivel de rentabilidad cercano al 50%.
- **Incrementar la participación de la empresa con respecto a la industria nacional:** Buscar, aprovechar y explotar de forma eficiente nuevos y mejores nichos de mercado a nivel internacional, que permitan encontrar nuevos horizontes empresariales y crecer dentro del mercado, tratando de encontrar mejores oportunidades para seguir trabajando.

5. LOCALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1. LOCALIZACION.

La dirección tentativa para el funcionamiento de la empresa es: Av. Foch 820 y Av. Amazonas, Edif. Casales Albornoz, donde gracias a la colaboración de uno de los potenciales accionistas de la empresa es posible contar con un local apropiado para el funcionamiento de las oficinas administrativas.

El sector seleccionado tiene mucho movimiento debido a que se encuentra localizado en la principal arteria comercial de la ciudad en la cual la disposición de servicios básicos, seguridad, telecomunicaciones y bancarios es la adecuada. Esta zona de la ciudad de Quito cuenta con varios locales comerciales, entre los que se puede señalar agencias de viajes, cyber-cafés, sucursales bancarias, restaurantes, couriers, centros de diversión nocturna, entre otros, además existe una amplia zona de parqueaderos prepagados.

Los niveles de inseguridad dentro de la zona de la Mariscal, donde se localizaría de manera provisional la base de operaciones de la empresa, según la Administración Zonal Norte son considerados como moderados, pero que pueden ser controlados teniendo en cuenta que en los alrededores existen destacamentos de policía y bomberos, que responden de forma eficaz ante cualquier llamado de auxilio apoyados de forma permanente por el sistema de vigilancia por cámaras de video existente. Dentro del mercado seleccionado una meta a largo plazo es contar con un local propio, en las inmediaciones del Aeropuerto Internacional de Miami, mientras tanto, se realizarán gestiones a través de contactos comerciales en esta ciudad para trabajar de forma conjunta con empresas que actualmente se encuentran realizando operaciones dentro las instalaciones del aeropuerto y que puedan cooperar de manera positiva con el desarrollo del presente proyecto, aprovechando su experiencia en el conocimiento del mercado.

5.2. DISEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

Comprende la combinación de un conjunto de elementos gerenciales con la finalidad de generar un diseño organizacional eficiente, que permita asegurar la consecución de los objetivos planteados al inicio del presente trabajo. Debido a ello se partirá del diseño de una estructura organizacional de características funcionales de tipo virtual⁶², en la cual se implementarán herramientas para delegación de autoridad y responsabilidades (Empowerment), tomando en consideración las siguientes variables:

- **Especialización de Tareas.**
- **Descentralización de autoridad.**
- **Políticas uniformes.**

De acuerdo a los elementos anteriores, para el presente proyecto se ha escogido una estructura organizacional con forma red, debido a que este tipo de organigrama permite realizar una mejor gestión administrativa al orientar los esfuerzos de la empresa hacia la realización de tareas que debido a su grado de importancia requieren mayor atención por parte de la misma y subcontratar todo lo demás (Outsourcing).

La figura 5-1 muestra la forma que tendrá la estructura organizacional propuesta para la empresa, se puede apreciar las unidades administrativas que la conformarán de manera fija y aquellas unidades que serán subcontratadas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

⁶² Konts H, Wehrich H; "Administración: Una Perspectiva Global": Estructura Organizacional: Departamentalización/ Capítulo 8/ Pág. 291.

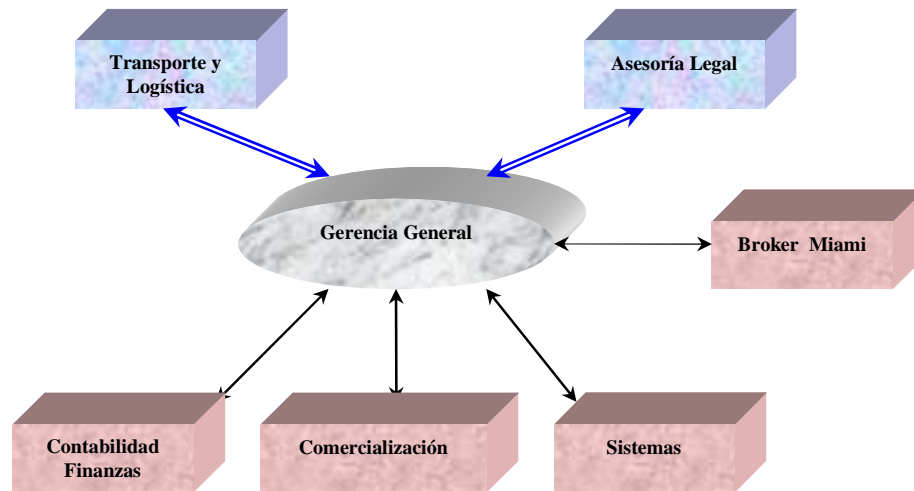


Fig. 5-1

DISEÑADO POR: Diego Vaca.

Se seleccionó este tipo de estructura organizacional con base en los siguientes criterios:

- Exige una utilización más eficiente de los recursos e implica la reducción del desperdicio, para un manejo más adecuado de la calidad total.
- Ofrece mayor capacidad de respuesta al no tener que pasar por una estructura organizacional más grande otorgando autonomía a los demás niveles para toma de decisiones y facilitar el intercambio de información.
- Es fácilmente adaptable a los cambios del mercado, en cuanto a sus participantes otorgando la libertad de elegir entre las mejores alternativas y aprovechar costos de oportunidad.
- Exige constantemente el diseño e implementación de estrategias para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.

A continuación se describen los niveles organizacionales que tendrá la empresa:

Gerencia General: Se requiere un ejecutivo altamente dinámico que se encargará de la coordinación total de las actividades de la empresa planificando el crecimiento de la misma tanto en el corto como el mediano y largo plazo, será el representante legal de la empresa ante organismos de control y se encargará de diseñar sistemas de interacción permanente con los elementos del ambiente externo de la empresa.

PERFIL DE COMPETENCIA GERENTE GENERAL	
CARACTERISTICAS PERSONALES	PROACTIVO DON DE GENTES CREATIVO DINAMICO LEAL HONESTO
PREPARACION ACADEMICA	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
EXPERIENCIA	3 AÑOS
CONOCIMIENTOS	COMERCIO EXTERIOR INGLES PROGRAMAS COMPUTACIONALES
HABILIDADES	CAPACIDAD DE LIDERAZGO SOLUCION DE PROBLEMAS TRABAJO EN EQUIPO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Comercialización: Se encargará de manejar de forma dinámica y eficiente la parte comercial de la empresa, dentro de sí agrupará las áreas de .Marketing, Proveedores, Ventas, además coordinar sus actividades con el Representante de la empresa en la ciudad de Miami. Los objetivos de esta unidad son:

- Generar estrategias de comercialización atractivas, diferentes, eficientes e innovadoras para promocionar de mejor manera los productos que se ofrecen al mercado.
- Gestionar de manera adecuada la cartera de clientes y proveedores de materia prima, buscando siempre las mejores alternativas para mejorar la atención e incrementarla con el paso del tiempo.

PERFIL DE COMPETENCIA COMERCIALIZACION	
CARACTERISTICAS PERSONALES	PROACTIVO DINAMICO LEAL HONESTO
PREPARACION ACADEMICA	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
EXPERIENCIA	1-2 AÑOS
CONOCIMIENTOS	COMERCIO EXTERIOR INGLES PROGRAMAS COMPUTACIONALES
HABILIDADES	CAPACIDAD DE LIDERAZGO SOLUCION DE PROBLEMAS TRABAJO EN EQUIPO

Contabilidad: Esta área será responsable del manejo de la situación financiera de la empresa, desembolso de fondos y elaboración de balances y otros documentos financieros que faciliten las tareas de control y toma de decisiones. Los objetivos de esta unidad son:

- Realizar un manejo ético y responsable de todas las operaciones financieras que realice la empresa, procurando siempre el cumplimiento cabal de las obligaciones para con organismos de control tanto interno como externo.

- Diseñar un sistema de contabilidad y auditoría financiera interna propia y completamente adecuada que faciliten el manejo económico de la empresa, con que luego se procederá a diseñar e implementar un sistema eficiente de facturación y recaudación de ingresos por prestación de servicios.

PERFIL DE COMPETENCIA CONTABILIDAD	
CARACTERISTICAS PERSONALES	PROACTIVO LEAL HONESTO
PREPARACION ACADEMICA	CONTABILIDAD Y AUDITORIA FINANZAS
EXPERIENCIA	1-2 AÑOS
CONOCIMIENTOS	NORMAS DE CONTABILIDAD ACTUALIZADAS MANEJO TRIBUTARIO PROGRAMAS COMPUTACIONALES (MONICA, TMAX, EXCEL)
HABILIDADES	INT. INDICES FINANCIEROS TRABAJO EN EQUIPO MANEJO CLIENTES Y PROVEEDORES INTERPRETACION INDICES Y RATIOS FINANCIEROS

Sistemas: Esta sección constará de dos áreas, una de ellas comprende todo lo que se refiere al aspecto creativo de diseño de portales electrónicos, y desarrollo de sistemas internos de comunicación para la empresa, otras área comprende el ensamblado de ordenadores, mantenimiento y monitoreo permanente de sistemas. Los objetivos de esta unidad son:

- Diseñar e implementar el sistema informático eficiente que permita la clasificación y estandarización de la información generada por las actividades realizadas por la empresa, previo a su ingreso a una bodega de datos con la finalidad de utilizarla para la realización de proyecciones para sustentación de la toma de decisiones.
- Diseñar y poner en operación efectiva el sitio oficial de la empresa en Internet, el mismo que deberá ser completamente interactivo que contenga solo la información necesaria que el cliente necesita, de esta forma se podrá generar un canal de comunicación eficaz con todos los grupos de clientes.

PERFIL DE COMPETENCIA SISTEMAS	
CARACTERISTICAS PERSONALES	PROACTIVO DINAMICO LEAL HONESTO CREATIVO
PREPARACION ACADEMICA	INFORMATICA, PROGRAMACION, DISEÑO GRAFICO
EXPERIENCIA	1 AÑO
CONOCIMIENTOS	LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN DOMINIO PROGRAMAS COMPUTACIONALES ESPECIFICOS PARA DISEÑO (FLASH, DREAMWEAVER, COREL DRAW, ILLUSTRATOR)
HABILIDADES	CREACION ENTORNOS GRAFICOS MULTIMEDIA CREACION PAGINAS WEB

CONEXIÓN DE REDES DISEÑO DE PRESENTACIONES

Debido a que las unidades que integrarán el organigrama de la empresa deben canalizar sus esfuerzos hacia la atención permanente de aspectos netamente de tipo comercial, se subcontratarán las unidades de Asesoría Legal y Logística.

5.3. MARCO LEGAL

Para que la empresa que al momento se diseña través del presente plan de negocios, pueda funcionar formalmente dentro de territorio nacional de acuerdo a la legislación vigente para la creación de empresas, será necesario cumplir con los siguientes requerimientos legales:

- Definir la forma de presentación de la empresa ante la sociedad de acuerdo a los reglamentos promulgados por la Superintendencia de Compañías.
- Para ello la empresa que se está diseñando tomará la forma de una Compañía Anónima, cuyo reglamento correspondiente en cuanto a los requerimientos para inscripción, funcionamiento legal de la misma y obligaciones adquiridas, se encuentra dentro de la Ley de Compañías vigente, por lo que no se hará mayor énfasis con respecto a este punto.⁶³
- Inscripción en el Registro Mercantil de la Ciudad de Quito.
- Afiliación a Expoflores.
- Afiliación a Cámara de Comercio de Quito.
- Afiliación al portal electrónico del Sistema de Inteligencia de Mercados auspiciado por la Corporación para la Promoción de Importaciones y Exportaciones (CORPEI).
- Obtener el certificado del Registro Único de Contribuyentes.

⁶³ Corporación de Estudios y Publicaciones: "Ley de Compañías, Sección Sexta, Artículos 143-300".

Los requisitos exigidos por cada una de las instituciones anteriormente señaladas, así como los reglamentos para la realización de intercambios comerciales y procedimientos aduaneros se pueden apreciar con mayor detalle en el anexo 2. De la misma forma que se requieren ciertas solemnidades para poder operar dentro del territorio ecuatoriano, para ingresar y operar en territorio norteamericano, es necesario tomar en cuenta las siguientes disposiciones legales:

- Toda la mercancía que entra a territorio norteamericano debe pasar obligatoriamente por los controles establecidos por la oficina norteamericana de aduanas (U.S. CUSTOMS) para la realización de los procedimientos de entrada, inspección, valuación, clasificación y liquidación de impuestos y otros valores. En los Estados Unidos de Norteamérica, a mayoría de las cuotas y contingentes de importación son administradas por la dirección de Aduanas de los Estados Unidos.⁶⁴
- Este tipo de productos gozan de beneficios que facilitan su ingreso a territorio norteamericano tales como acceso libre de impuestos debido a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (LPAA).⁶⁵
- Todas las agencias comerciales ya sean estas locales o extranjeras requieren un permiso, una licencia o una certificación que habilite la realización de sus operaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, debido a que las marcas comerciales están protegidas por el gobierno federal bajo la ley de marcas comerciales (Trademark Act) de 1946.⁶⁶
- Al registrar la marca en las oficinas del IPR, el servicio de aduanas tiene la autoridad de denegar la entrada o sancionar aquellas mercancías que llevan marcas registradas

⁶⁴ www.consuladoecuadornj.com/como%20exportar%20a20%los%20EEUU.htm

⁶⁵ www.consuladoecuadornj.com/como%20exportar%20a20%los%20EEUU.htm

⁶⁶ www.doc.gov

falsificadas, copiadas o simuladas de una marca registrada de una empresa extranjera o estadounidense.⁶⁷

- Con relación al presente proyecto, los organismo de control previo al ingreso de productos florales a territorio norteamericano serán el Servicio de Inspección Sanitaria para Plantas y Animales (APHIS) y el Programa de Cuarentena y Protección Vegetal (PPQ) cuyas tareas se encaminan a asegurar que las semillas, plantas, flores, bulbos, vegetales, árboles y otros productos agrícolas que ingresen a los Estados Unidos de Norteamericano ya sea a través de sus puertos aéreos, terrestres o marítimos no representen peligro para la flora o fauna local.⁶⁸

- Además de los elementos señalados anteriormente es necesario cumplir con una serie de requerimientos expuestos por las siguientes legislaciones adicionales⁶⁹:
 - Plant Quarantine ACT.
 - Plant Protection ACT.
 - Honey Bee ACT.
 - Federal seed ACT.
 - Animal Import - Export regulations endangered species ACT.
 - Swine Health Protection ACT.
 - Virus Serum Toxin ACT.

Dichos tratados son muy claros, en el sentido que buscan la protección total de la industria local.

- Los requisitos exigidos por parte del Servicio de Aduanas de los Estados Unidos de Norteamérica (U.S. CUSTOMS) para permitir el ingreso de productos de origen

⁶⁷ www.uschamber.org

⁶⁸ www.aphis.usda.gov

⁶⁹ www.aphis.usda.gov

extranjero en los puertos de ingreso (marítimo, terrestre y aéreo) a lo largo del territorio de Norteamericano son los siguientes⁷⁰:

- Número de importación.
- Declarar el valor de la mercancía.
- Determinar el número de partida arancelaria de la mercancía (HTSUS), para el caso de las flores ecuatorianas la partida de productos correspondiente de acuerdo al Sistema Armonizado de tarifas es la 06031080 (ver anexo 3).
- Certificados de origen.
- Formularios de entrada de aduanas.
- Evidencia del derecho de entrada.
- Factura Comercial.
- Lista de productos.
- Depósito, para cubrir posibles obligaciones, impuestos o multas que puedan acumularse tras la liberación de la mercancía.

5.4. SISTEMAS DE INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES.

El proceso de acercamiento a los principales proveedores de productos florales para exportación, se realizará a través de un análisis de oportunidades buscando siempre aquellas empresas que otorguen las mejores ofertas y alternativas de negociación.

Para este propósito, se levantará una base de datos de los proveedores más calificados de las 3 provincias nombradas en el capítulo 3 que todavía no hayan incursionado en la exportación de productos o que deseen tercerizar esta actividad.

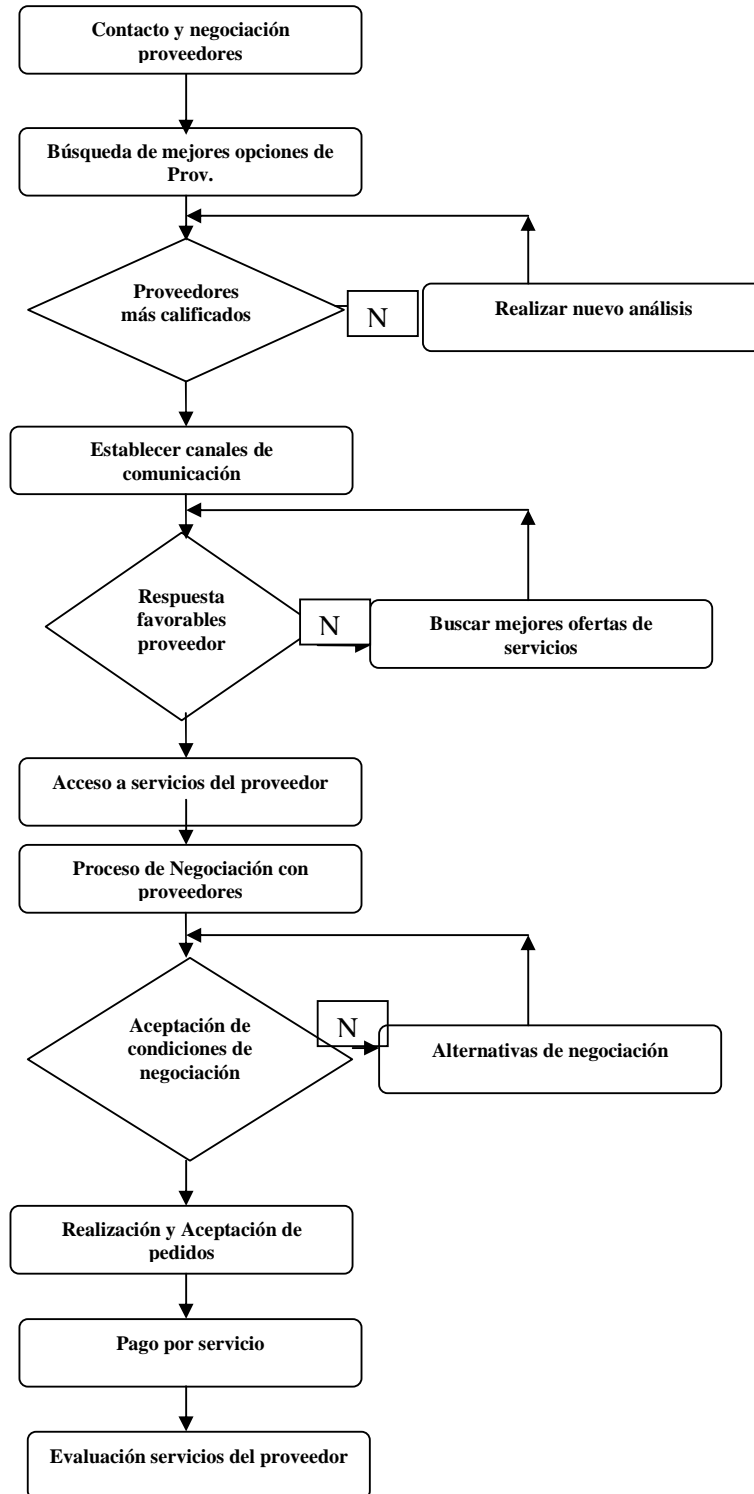
Para ello, se visitará a los potenciales proveedores de productos y se les dará a conocer la propuesta de negocios que ofrece la empresa y se tomarán datos de información relevantes en cuanto a disponibilidad de productos, precios,

⁷⁰ www.uscustoms.gov

cantidades mínimas y máximas entre otras cosas. Una vez obtenida esta información, se procederá a evaluar las opciones ofrecidas por cada uno de los proveedores visitados y luego de ello se los clasificará en virtud de su tamaño, importancia y condiciones exigidas para firmas de convenios comerciales.

En cuanto a los proveedores de servicios para la empresa, se utilizarán dos tipos de transporte dentro de este proyecto, terrestre desde las plantaciones de los proveedores seleccionados hacia las bodegas donde serán almacenados los productos solicitados verificando que concuerden con las condiciones de los pedidos de los clientes. Luego de las inspecciones se procederá a realizar todos los trámites necesarios previos al embarque de los productos en las unidades de las empresas de carga aérea que transportarán los productos hasta el Aeropuerto Internacional de Miami. La figura 5-2, ilustra el diagrama de flujo asociado al diseño del Sistema de Integración con los proveedores de productos y servicios para el presente proyecto.

Fig. 5-2
Diseñado por:
Diego Vaca



5.5. SISTEMAS DE INTEGRACIÓN CON CLIENTES.

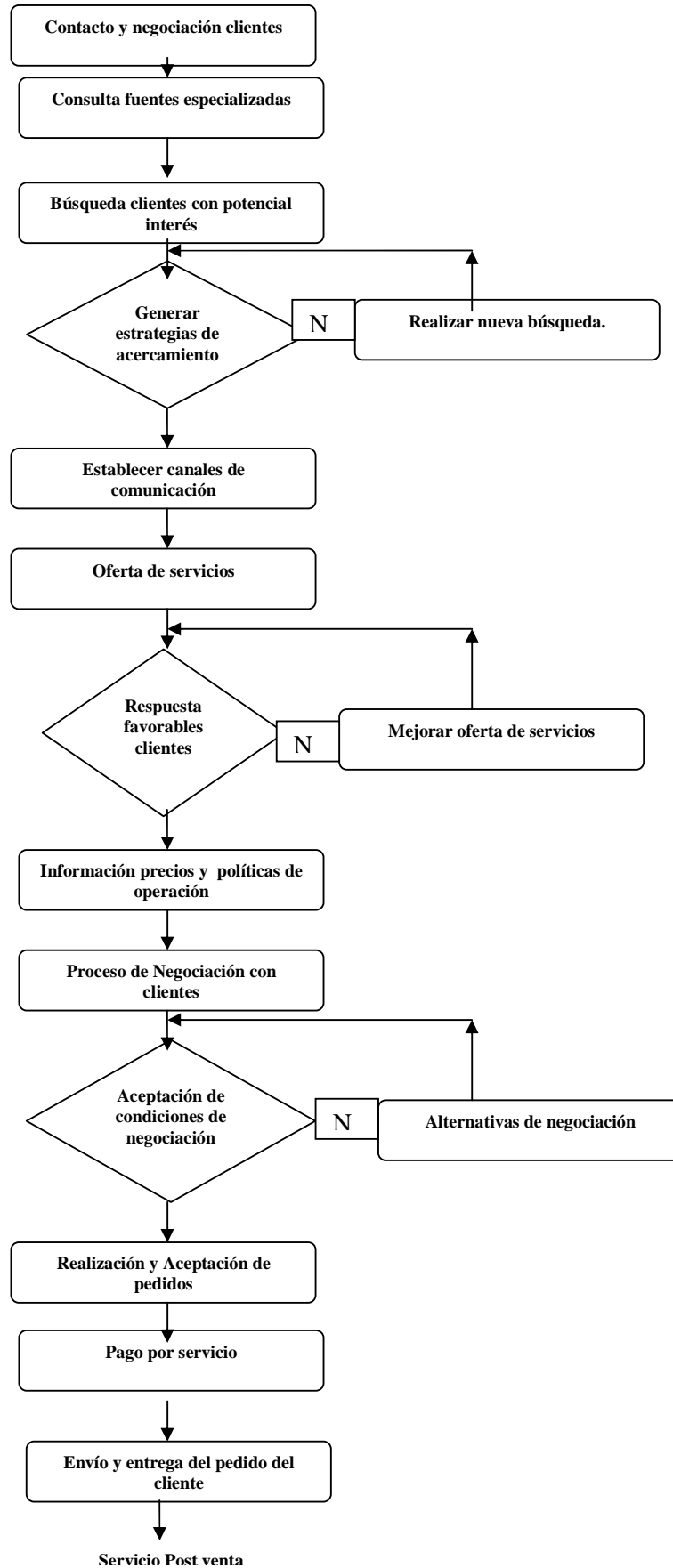
El proceso de negociación con los clientes se realizará de manera muy similar a la de los proveedores, tomando en cuenta las políticas establecidas por la empresa para realización de pedidos y formas de pago, las cuales respetarán en todo momento las aspiraciones comerciales de ambas partes.

Se respetarán acuerdos y normas internacionales en cuanto a precios, formas de envío de los productos, empaques y manejo de aspectos fitosanitarios y ambientales, de esta forma, se tratará siempre de buscar las mejores condiciones de negociación internacional que beneficien por igual a quienes intervendrán en este proceso de comercio exterior.

Finalmente para la realización del proceso post venta del servicio de comercialización, se tomará muy en cuenta la opinión del cliente aceptando sus críticas y sugerencias en el caso que las hubiere para mejorar las actividades. Una vez que el producto llegue a las manos del cliente, se enviará un mensaje a su cuenta de correo electrónico para que haga conocer su opinión acerca del servicio si está satisfecho con el mismo o si existen aspectos en los cuales será necesario mejorar para ofrecerle un servicio de primera.

La figura 5-3, ilustra el proceso de Integración y negociación con los clientes del mercado de la ciudad de Miami.

Fig. 5-3
 Contacto y negociación cliente.
 Diseñado Por:
 Diego Vaca



5.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La selección de un sistema de información interno apropiado para esta empresa, es la forma de integrarla cada vez más a sus proveedores de productos y consumidores, permite tener facilidad de repuesta, eficiencia en el desarrollo de las tareas y acceder a herramientas para obtener ventajas competitivas aprovechando la gestión del conocimiento.

La idea de implementar un sistema de información interno, es que con el paso del tiempo y la realización de diferentes actividades sea posible generar un sistema alimentado con información estandarizada generada por la empresa y el mercado con la finalidad de implementar una amplia y completa bodega de datos conocida técnicamente como DATA WAREHOUSE, la misma que guardará registros históricos que serán actualizados continuamente con los movimientos de la empresa, almacenándolos de forma estandarizada para tener acceso a ello en cualquier momentos.

La finalidad de diseñar e implementar un sistema de información en la empresa es la de mantener un medio de consulta permanente, con el cual se podrán generar reportes, acceder a consultas nuevas de cualquier aspecto tanto administrativo como financiero que servirá como soporte documental para la una toma de decisiones estratégicas para competir y sobrevivir en este mercado.

El diseño de un sistema de información adecuado ayuda a la gran mayoría de empresas internacionales a alcanzar ventajas competitivas, en la medida que dicho sistema constituya una herramienta poderosa que apoye la toma de decisiones gerenciales, en este sentido es necesario contar con Hardware y Software apropiado para estos propósitos (ver anexo 4)

6. DISEÑO TÉCNICO DE PROCESOS CRÍTICOS.

A través del presente capítulo, se analizarán aquellos procesos que intervendrán directamente en la realización de las operaciones de comercio exterior hacia el mercado seleccionado.

6.1. MEZCLA DE MARKETING INTERNACIONAL.

Como parte complementaria del programa de Planificación Estratégica para el presente proyecto expuesto en el capítulo 4, se considera muy importante el diseño de un sistema de Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix), a través del cual se establecerá una combinación estratégica de varios elementos mercadotécnicos con la finalidad de obtener una respuesta satisfactoria del mercado hacia el cual se encuentra orientado el servicio que se ofrece a través del presente proyecto. Para la realización de este emprendimiento se seguirá un programa de marketing mix estándar⁷¹ que permita la reducción de costos para la empresa, tomando en cuenta los 4 elementos principales (producto, precio, distribución y comunicación) los mismos que se detallan a continuación:

6.1.1. Productos/servicios:

El producto seleccionado para el presente proyecto consiste básicamente en el diseño e implementación eficiente de un servicio de comercialización directa de flores frescas desde plantaciones ecuatorianas seleccionadas que cumplan con estándares internacionales de exportación hacia la ciudad de Miami, con la finalidad de satisfacer un tipo de necesidad vinculada directamente con la autoestima de las personas desde un punto de vista estético y de aceptación social, al reflejar en las flores el anhelo de las personas de expresar sus sentimientos hacia sus seres queridos.

⁷¹ Kotler, Philip; Armstrong, Gary: "Mercadotecnia": El mercado mundial/ Capítulo 21/ Pág. 745.

Para este propósito se tomará el nombre: **Paradise's Flower Export Company**, la razón por la cual se escogió este nombre se debe a que expresa claramente la idea principal de negocios con la que se originó el presente proyecto, y que consistirá en exportar hacia el mercado de la ciudad de Miami los más hermosos productos de belleza natural y exótica del paraíso terrenal ecuatoriano que son sus flores, las cuales no tienen punto de comparación en cuanto a su calidad y perfección anatómica.

En este sentido, el servicio de comercialización que se propone tomará la forma de un sistema de integración vertical⁷², a través del cual la empresa buscará establecer un sistema de alianzas estratégicas con otras instituciones comerciales tanto locales como internacionales para aprovechar oportunidades de negocios a través de la combinación de capacidades de producción y recursos de mercadotecnia para obtener mejores resultados. La figura 6-1 ilustra la forma básica que tendría el presente proyecto dentro del mercado seleccionado, la misma que muestra una estructura sencilla y apropiada dentro de este tipo de negocios.

DIAGRAMA DEL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN DE FLORES.

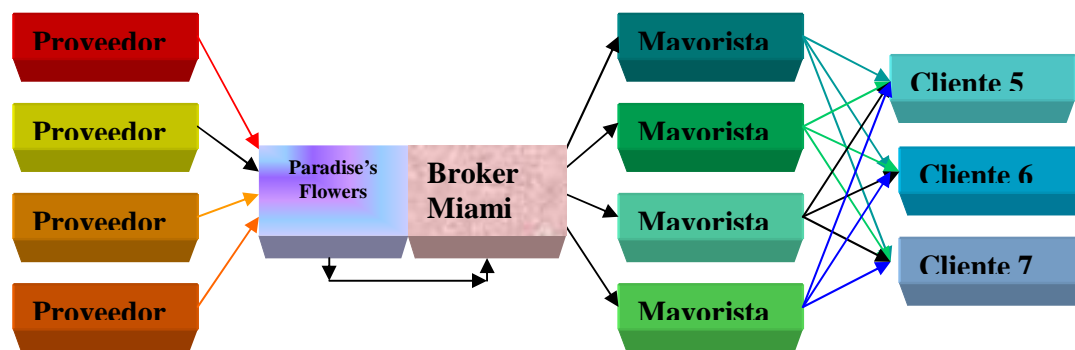


Fig. 6-1

FUENTE: Kotler P, Armstrong G. "Mercadotecnia"

⁷² Kotler P, Armstrong G: "Mercadotecnia" Colocación de Productos: Canales de distribución y distribución física, Organización del Canal, Pág. 481

- **Empaques:** En cuanto a este punto en particular, se solicitará a los proveedores de productos apearse a las normas internacionales en cuanto a empaques y embalaje para exportación de productos delicados que establecen que las cajas para los productos florales deberán ser de cartón reciclado de tipo telescópico resistentes para facilitar el apilamiento y almacenaje, además deberán tener perforaciones suficientes para garantizar la circulación de aire, deberán viajar con capuchones plásticos tipo red para protección de la flor y con seguros para evitar la manipulación de los productos.

En cuanto al contenido de las cajas, las flores de exportación se encuentran empacadas en bunches que contienen 20 ó 25 tallos; los cuales son depositados en los empaques antes señalados, con capacidad para 200 y 500 tallos por caja full, según el tamaño. Una caja full equivale a 2 cajas tipo tabaco o Half Box, un Half box clásico mide 108cm de largo, 27 de alto y 30 de ancho⁷³.

Finalmente, la información requerida en cada caja incluye: la compañía productora, la compañía que realiza la entrega del producto, el tipo de flor, la cantidad y el país de origen mediante el uso de códigos de barra que contienen información suficiente para su identificación de origen y su destino final.

- **Marcas:** De acuerdo a este punto, se considera necesario limitar el nivel responsabilidad de la empresa, debido a que actuará únicamente como nexo comercial entre los productores nacionales y los clientes en la ciudad de Miami, por dicha razón no se utilizará una marca específica para los

⁷³ [www.agroterr.com/flores frescas y rosas/ preguntas frecuentes.html](http://www.agroterr.com/flores-frescas-y-rosas/preguntas-frecuentes.html)

productos sino que se utilizará el nombre de los proveedores reales dentro de los campos de información requerida.

- **Características:** En cuanto a este tipo de producto el cliente del mercado de la ciudad de Miami, desea que el servicio sea completamente personalizado, para que sus requerimientos sean atendidos de la mejor manera posible, que la empresa que le provee el servicio también se interese en conocer cuales son sus principales necesidades en cuanto variedad de productos.

6.1.2. Precio:

La elección del precio del servicio de comercialización tomará en cuenta los objetivos de mejorar la rentabilidad de la empresa, de incrementar el volumen y crecimiento periódico de las ventas, mejorar la prestación de servicios adicionales al cliente y servir como estrategia para enfrentar el nivel de competencia.

El precio de exportación de los productos florales en este mercado depende entre otras cosas de la calidad de la flor, tamaño del tallo y estación del año.

En cuanto a esto dentro del mercado en general se considera como temporada alta a los meses comprendidos entre septiembre y abril, donde los precios se disparan considerablemente especialmente para las rosas de tipo Classy de color rojo cuyo precio al por mayor se cotizaría entre \$1.50 y \$3 por tallo de 70 centímetros⁷⁴.

La temporada baja se considera desde mayo hasta agosto, aquí los volúmenes de compra descienden y los precios también muestran una tendencia a su reducción pudiendo cotizarse entre \$1 hasta \$1.50, estos valores desde luego incluyen la comisión cobrada por la colocación de la oferta de productos.

⁷⁴ www.afifnet.org/customersinfo.html

Es importante señalar que la empresa manejará precios completamente competitivos dentro del mercado de productos florales, tomando como referencia la tabla de precios referenciales FOB, utilizada a nivel internacional.

La forma de pago por la prestación de servicios se realizará por vía electrónica a través tarjetas de crédito aceptadas a nivel internacional (VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS), con vigencia mínima de un año, o también mediante MONEY ORDER por medio de la empresa WESTERN UNION, la forma de negociación prevé la realización de convenios especiales basados en sistemas de confianza sin descuidar el seguimiento al cliente.

6.1.3. Distribución:

Al diseñar el presente proyecto, se desea establecer un nexo de conexión con el cliente de una manera mucho más directa en comparación con el que existe actualmente en el mercado en la que el cliente tiene que atravesar una extensa red de intermediarios para llegar al producto y enfrentar las conocidas desventajas asociadas a un canal de distribución mas extenso.

Se desea establecer un manejo logístico del mercado estratégicamente más apropiado para este tipo de productos, en cuanto se refiere al transporte y conexiones para garantizar un acceso más eficiente a los productos, personalización total de los pedidos de los clientes y almacenamiento de los productos en condiciones completamente adecuadas previas a su embarque hacia su destino final, para cumplir con este propósito se ha propuesto la firma de convenios de exclusividad con los proveedores de los productos florales y de servicios de transporte con la finalidad de que el despacho de los productos no se retrase por cuestiones de tipo burocrático y esto llegue a afectar la calidad del producto.

Al momento de recibir el pedido oficial del cliente, se localiza inmediatamente en la base de datos al proveedor de productos florales que pueda abastecer en

términos de cantidades y variedades exigidas por el cliente en el menor tiempo posible, con lo que se realizarán todas las operaciones necesarias para que el producto llegue en las condiciones pactadas.

Se verifica que los productos coincidan con la orden de pedido de los clientes y se prepara toda la documentación necesaria para el embarque hacia su puerto de destino final, cuando el producto haya sido embarcado en la unidad de transporte aéreo se notificará a los clientes vía e-mail que el producto está en camino, se les proveerá el número de guía, nombre y datos del representante encargado del embarque para que pueda rastrearlo fácilmente para garantizar que el producto llegue a manos del cliente.

6.1.4. Comunicación:

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas

Publicidad: A través de la publicidad que realizará la empresa para promover sus ventas dentro del mercado de la ciudad de Miami, se persiguen los objetivos de Informar, Persuadir y ayudar al cliente a Recordar la existencia de una empresa dedicada a la comercialización de flores frescas.

El medio publicitario que se utilizará para el presente proyecto en su etapa inicial, será básicamente el Internet a través del portal electrónico que será completamente atractivo y la difusión de las actividades que realiza la empresa a través de los contactos en la ciudad de Miami entre sus conocidos.

Gracias a gestiones realizadas directamente con la Asociación de Importadores de Flores de Florida fue posible acceder a un directorio de los almacenes que operan dentro de la ciudad de Miami y otros estados de la Unión Americana con

la finalidad de enviar correos electrónicos a diferentes empresas que consten en el directorio antes mencionado.

Se aplicará este método hasta cuando la empresa sea capaz de generar la suficiente cantidad de recursos económicos para realizar una inversión en el diseño de una campaña publicitaria mucho más agresiva que incluya la utilización de medios de comunicación de mayor alcance como prensa escrita o audiovisual.

Promoción de Ventas: Consiste en determinar el cuadro de incentivos a corto plazo destinados a los clientes para asegurar la venta concreta del servicio que prestará la empresa, para este propósito se utilizará las siguientes políticas para su promoción de ventas en el mercado de comercialización de flores frescas en la ciudad de Miami:

- Se aplicarán políticas de crédito de acuerdo al nivel de seguridad y confianza que ofrezcan los clientes en cuanto a su intención de pago por prestación de servicios, se concederán como se acostumbra dentro estos mercados créditos a 30 y 60 días plazo para compras en grandes volúmenes, los mismos que tendrán un pequeño recargo a manera de colateral para avalar la promesa de pago, se establecerá además un contrato plenamente legalizado en el cual irán expresadas clara y específicamente nuestras condiciones para concesión de créditos a los clientes.
- Como una medida para promover la utilización del servicio, se establecerá una política para concesión de descuentos de acuerdo al volumen de compra y le frecuencia de utilización de los servicios de la empresa, lo que motivará a los potenciales clientes a generar más pedidos de productos, los márgenes de concesión de descuento se realizarán a través de un porcentaje asociado a su volumen de compras en un rango que oscilará entre 10-15% sobre el valor de la compra al cual tendrán acceso todos los clientes durante la etapa de introducción al mercado de la empresa, luego de ello se reformará y se

tomarán otras medidas de descuento e incentivos para premiar la confianza de los clientes.

Relaciones Públicas: Dentro del proceso de establecimiento relaciones estratégicas de la empresa con la sociedad se considera la posibilidad de establecer la colocación de información relacionada con las actividades realizadas por la empresa y sus servicios en medios informativos para lograr captar una mayor atención por parte de los clientes, de igual manera para concretar la realización de pedidos de los clientes en la ciudad de Miami, se programarán visitas a los oficinas de los clientes tanto mayoristas como minoristas que correrán a cargo del representante de la empresa en la ciudad de Miami, quien llevará consigo todo el material informativo necesario como catálogos fotográficos, cartas de presentación y cartas de precios de los productos para que el cliente no tenga dudas en cuanto al servicio que se ofrece.

6.2. ANALISIS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL LOCAL E INTERNACIONAL.

Dentro del presente proyecto se aspira a generar propuestas de negociación mutuamente beneficiosas, en el sentido de ofrecer a los proveedores alternativas para que su oferta de productos sea canalizada adecuadamente hacía un mercado tan importante como es el norteamericano, por ello la estrategia de negociación va encaminada hacia el objetivo de convertir a los proveedores nacionales de productos y servicios en socios estratégicos de la empresa.

Entre los planes del presente proyecto se considera proponer a los proveedores la alternativa de acceder a programas de descuento con la condición de realizar convenios de exclusividad en cuanto a cantidades y precios preferenciales con la finalidad de tener siempre una amplia oferta para los clientes en el plano internacional.

Con los clientes en el mercado de Miami, es necesario negociar ciertas condiciones importantes como un rango de precios apropiado para la prestación de servicios de intermediación, las condiciones de envío de los productos, los plazos de entrega, todo ello con la finalidad de garantizar un mayor incremento en el número de pedidos.

Con ello los clientes nacionales o proveedores se sentirán tranquilos al saber que la empresa estará cumpliendo con su parte de ayudarle a colocar su oferta exportable y cubrir con ella a un mayor número de clientes y los clientes en el mercado tendrán la satisfacción de acceder a los mejores productos florales de Latinoamérica, por parte de la empresa el beneficio que se persigue es alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mercado de empresas comercializadoras de productos florales puesto que se desea llegar en poco tiempo a cubrir en su totalidad ese segmento de la demanda en la ciudad de Miami que no se encuentra satisfecho con el servicio que actualmente recibe.

6.3. DETERMINACIÓN DE SERVICIOS POST VENTA Y RETROALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN.

En un proceso de negociación comercial es importante destacar los potenciales beneficios que pueden obtener los clientes al acceder a los servicios, los mismos que muestran nuestra intención de ofrecer un elemento competitivo de gran importancia como es el valor agregado.

Uno de los servicios post venta propuestos consiste en diseñar un portal electrónico completamente interactivo en el cual se difundirá información real del producto que se está promocionando.

Dentro del portal también se diseñará una sección informativa en la cuál se mostrarán a los clientes las políticas para aceptación de pedidos, formas de pago y plazos de entrega de los pedidos.

La idea consiste en diseñar un servicio innovador apoyados en una plataforma completamente interactiva en la cual el cliente podrá acceder a un servicio de exportación de flores moderno, ágil y fácil de acceder en términos de tiempo y dinero y que pueda cumplir plenamente con las siguientes funciones:

Informar y promocionar: Los clientes en recibirán información clara, precisa y oportuna relacionada con el producto que están recibiendo, como fue cultivado, su forma de empaque, forma de envío, términos de negociación, entre otros. Con esto se pretende difundir toda la información posible que ayude a influir en la intención de compra de los clientes y promover de mejor manera el producto dentro del mercado ofreciendo ofertas especiales altamente competitivas.

Adaptar: Se procurará en todo momento de conformar y ajustar completamente la oferta de productos a las necesidades y requerimientos de los clientes en términos de cantidades y precios.

Negociación: Se buscarán mejores condiciones y criterios de negociación con los clientes, buscando siempre llegar a concretar acuerdos comerciales mutuamente beneficiosos en cuanto a precios y otros términos, facilitando el intercambio de productos.

Distribución: Se diseñará un sistema logístico completamente adecuado que permita satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, de acceder a los productos en forma rápida y eficiente.

Financiamiento: Se otorgarán de acuerdo a las políticas de la empresa rangos de crédito para clientes frecuentes, siempre y cuando los pagos sean puntuales y los volúmenes de compra sean altos.

En cuanto a la retroalimentación de la información tratada hasta el momento se puede apreciar que el mercado de productos florales es un medio completamente

atractivo, que ofrece retos importantes a los que es necesario superar mediante la elaboración de un plan que contemple desde un punto de vista estratégico el movimiento del mercado, sus fluctuaciones y demás elementos que lo vuelven interesante y digno de ser explotado en su totalidad.

La opinión del cliente ya sea local o internacional es un elemento muy importante para poder definir de mejor manera la oferta de servicios de tal manera que al atender de mejor forma a un mayor número de clientes la participación de mercado podrá tener un mejor desempeño, con ello queda abierta la posibilidad de analizar el potencial de atender mercados mucho más grandes en otros países, lo que conllevará a obtener mayores beneficios económicos.

6.4. ANALISIS DE ESCENARIOS.

Se analizan los dos extremos principalmente porque en caso de darse una situación completamente positiva es necesario tomar determinaciones para continuar con este buen nivel de desempeño, que desde un punto de vista ideal debería ser permanente y libre de todo tipo de riesgos que podrían poner a tambalear el negocio.

Por otro lado el extremo completamente opuesto no debe ser visto como un punto de no retorno donde todas las cartas ya están jugadas y no hay nada por hacer, que la suerte está determinada y la única alternativa sería rendirse, pero se considera que en caso de darse una situación adversa no es aconsejable dejar que todo el esfuerzo se pierda; por el contrario es pertinente y necesario buscar los mecanismo que ayuden a encontrar nuevamente el rumbo y coloquen a la empresa de nuevo en el juego sorteando todos los obstáculos y analizando cuales fueron los errores cometidos y buscando la forma de evitar que estos se vuelvan a presentar.

Para aprovechar la posibilidad de encontrarse con una situación 100% positiva, se mantendrá en una línea de satisfacción absoluta de las necesidades del cliente,

se mejorará cada día la oferta de servicios, se buscará la manera de conseguir acuerdos con los proveedores para que la vigencia de precios pactados de manera inicial se mantenga dentro de un margen razonable por un nuevo periodo de tiempo

.

En caso de que las ventas superen por un amplio rango las expectativas, se mantendrá una actitud de calma para que dicha situación completamente positiva no se salga de control, en lugar de ello se buscarán los mecanismo apropiados para que se mantenga ese buen nivel de desempeño.

Se diseñarán estrategias mucho más apropiadas para manejar ese momento, en caso de que se presente la posibilidad de ampliar mucho más el horizonte, se pensará en la posibilidad de incorporar más colaboradores al staff, y de esta forma contribuir a reducir la tasa de desempleo.

Desde el lado pesimista también se conservará una actitud ecuánime de manera que se pueda encontrar la forma de solucionar los problemas que podrían generarse por la naturaleza misma del presente proyecto.

7. PLAN DE MERCADEO

El objetivo del presente capítulo consiste en diseñar de forma práctica y consistente los elementos de carácter comercial y administrativo, que permitirán complementar de manera mucho más puntual el plan estratégico expuesto en el Capítulo 4, el mismo que la empresa seguirá durante sus primeras etapas. Para alcanzar este importante objetivo, se propone la realización de un análisis del mercado, con la finalidad de seleccionar un segmento apropiado dentro del mismo, dentro del cual sea factible la realización de operaciones comerciales y a la vez permita delinear estratégicamente el perfil de los potenciales clientes.

Finalmente, una vez que se hayan determinado los elementos de análisis para conformar íntegramente el plan de mercadeo, se procederá al diseño y formulación de varias estrategias comerciales, destinadas a adquirir un mejor desempeño dentro del plano internacional, las cuales serán implementadas a lo largo de cada una de las etapas de ejecución del proyecto para garantizar el éxito del mismo.

7.1. OBJETIVOS DE MERCADEO.

A través del desarrollo del presente Plan de Mercadeo, nuestra empresa persigue la consecución efectiva de los siguientes objetivos relacionados con el entorno comercial, los mismos que se encuentran vinculados estrechamente con la misión corporativa planteada en el Capítulo 4.

- Cubrir en un 100% dentro del mediano plazo el porcentaje que se señala como demanda potencial para el proyecto expuesta en el Capítulo 3, por medio de la prestación de un servicio de comercialización de flores frescas y conforme avance su plena explotación obtener ganancias de forma gradual sobre las ventas a partir del segundo y tercer año de ejecución del proyecto.

- Incrementar dentro de 3 años luego de la primera fase de implementación real del proyecto la participación de mercado de la empresa en un 12% en comparación con el líder actual del mercado, extendiendo el rango de operación hacia otros nichos de mercado que no hayan sido explotados completamente, dejando abierto el camino hacia una mayor expansión territorial.
- Incrementar cada año el volumen de ventas en un 30%, en el mercado de la ciudad de Miami, a través de la implementación de estrategias de comunicación completamente eficientes adaptadas para este mercado en especial que permita a lo largo de toda la vida institucional crear de forma significativa una sólida imagen de marca hacia los servicios, ayudando a los clientes a recordar que existe una empresa creada para su satisfacción y que pueda utilizar los servicios en cualquier momento.

7.2. ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Esta ciudad se seleccionó como objetivo de mercado, de acuerdo a las siguientes condicionantes, la estructura de costos de la producción floral norteamericana y las modernas facilidades de transporte internacional de productos frescos, ha contribuido a que los niveles de competitividad de las flores importadas por la ciudad de Miami, hayan crecido de forma sostenida durante los últimos 15 años (1990-2005), razón por la cual no es de extrañar que en años recientes las importaciones representen un 75% del consumo total de flores en ese país.⁷⁵

Otros estudios realizados por la Asociación de Importadores Florales de Florida revelan que el valor de las flores importadas ha crecido a una tasa promedio anual de 6% entre 1992 y 2002, muy por encima del aumento demográfico y del consumo en la mayoría de productos de origen agrícola⁷⁶.

⁷⁵ University of Florida: International Trade Review.

⁷⁶ www.afifnet.org/statistics.html

Un porcentaje aproximado del 80% de las flores frescas importadas por los Estados Unidos a través de la ciudad de Miami, procede de países de América Latina especialmente Colombia y Ecuador como pudimos apreciar en el capítulo 3 en la figura 3-6 y el 20% restante de la oferta de productos proviene de otros países. En términos monetarios, el valor estimado de las importaciones de flores frescas bordea los 500 millones de dólares, constituyendo el principal producto importado por esa vía, lo que constituye el 30% del total de carga que llega a Miami.

PERFIL DEL CLIENTE:

Para la realización del presente proyecto, se ha dividido a la cantidad potencial de clientes de esta zona en dos grandes grupos: Cliente Mayoristas y Clientes Minoristas.

Clientes Mayoristas:

Para el presente proyecto se considerarán como clientes industriales o mayoristas a empresas grandes como supermercados y cadenas de florerías dedicadas exclusivamente a la actividad de comercialización de flores frescas en la ciudad de Miami, cuyo proceso de comercialización se realice directamente con elementos del canal de menor tamaño, como vendedores informales y otros.

Clientes Minoristas:

El otro grupo de clientes al que se desea satisfacer con la oferta de servicios del presente proyecto está compuesto por el público en general que podría acceder a los productos a través de portales de Internet o acudiendo personalmente a cualquiera de los grupos de clientes mayoristas nombrados anteriormente.

Existen dos factores claves que influyen de forma determinante dentro de la intención de compra del cliente de este mercado de productos delicados, independientemente de su volumen de adquisiciones.

Estos elementos son el precio de venta y la calidad del producto, como señalan Mr. Michael Lancey, representante de Marketing y Ventas de la empresa EDEN FLORAL

FARMS INC⁷⁷ y Mr. Jon Lloyd, representante de ventas al por mayor de DUAMEX MIAMI⁷⁸, quienes coinciden al señalar que gran parte de los clientes a quienes atienden sus empresas tienen una gran preferencia por adquirir flores procedentes de granjas latinoamericanas, especialmente ecuatorianas, debido a que conocen sus virtudes generales en términos de calidad y precio.

7.3. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.

El presente proyecto ha sido diseñado con la idea de operar de manera completamente eficiente dentro un importante mercado internacional, de allí la necesidad de formular un conjunto de estrategias que permitan alcanzar en su totalidad los objetivos planteados al inicio del presente Capítulo.

Como se señaló en el Capítulo 4, dentro del cuadro de generación de estrategias seleccionadas por la empresa para garantizar su potencial supervivencia dentro del mercado, la intención inicial del presente proyecto es manejar una estrategia genérica al mantener un enfoque de especialista, con ello el proceso de trabajo estará diseñado con la finalidad de mantener una posición competitiva dentro del mercado, para ello el conjunto de estrategias de comercialización serán las siguientes:

- Diseñar e implementar a corto plazo una campaña de comunicación efectiva que englobe los puntos principales de la mezcla de mercadotecnia expuesta en el Capítulo 6, esta campaña deberá difundir de manera precisa el propósito de servir a los clientes de la ciudad de Miami con productos de alto grado de calidad.
- La campaña de comunicación será puesta a consideración de los clientes en medios de comunicación masiva principalmente prensa e Internet, para la

⁷⁷ www.edenfloral.com

⁷⁸ www.duamex.com

difusión a través de los medios de prensa escrita se ha elegido publicar avisos en revistas especializadas conocidas dentro del sector florícola.

- Mantener en el mercado la promoción efectiva del producto estrella del sector florícola, en este caso diferentes variedades de rosas, manejando un precio de mercado completamente competitivo, con ello se desea mantener la potencial cuota de mercado a la que se puede acceder durante un buen periodo de tiempo, hasta redefinir el plan estratégico desarrollando nuevos estudios de mercado con la finalidad de buscar y explotar de mejor forma nuevos segmentos de mercado.
- Capacitar a la fuerza de ventas en técnicas de negociación efectivas afines al mercado de productos florales norteamericano, con lo que se posibilitaría la puesta en marcha de un servicio de atención al cliente totalmente eficiente, capaz de manejar sus requerimientos y resolver sus inquietudes en el menor tiempo posible, de esta forma se pretende reforzar la imagen de la empresa buscando que la marca comercial adquiera un mayor nivel de notoriedad dentro del mercado, con lo que cumplirá efectivamente la meta de sobrevivir dentro de la industria, adquirir un mayor nivel de experiencia que ayudará significativa en la ambición de ampliar el horizonte para no solamente atender al mercado norteamericano sino también al europeo y asiático.

La implementación de todo este conjunto de estrategias complementarias de comercialización al igual que las que fueron descritas en el Plan Estratégico de la empresa tiene un costo aproximado de \$1.000, que ha sido clasificado dentro del cuadro de inversiones del Plan financiero bajo el rubro “Otros costos de preinversión” y que ha sido desglosado adecuadamente para una mejor comprensión en el anexo 5.

8. PLAN FINANCIERO

El objetivo del presente capítulo consiste en efectuar una evaluación los aspectos financieros que se derivarán de la potencial implementación del presente proyecto, con la finalidad de justificar la conveniencia de implementarlo de forma real dentro del mercado; para tal efecto se tomará como referencia un horizonte de temporal de aproximadamente 3 años (2006-2009) desde la potencial fecha de inicio de las operaciones comerciales de la empresa para el cálculo de proyecciones de ingresos y egresos.

Como herramienta base para la generación del programa de análisis financiero del proyecto, se utilizará de un modelo matemático-financiero utilizado en la generación y evaluación de proyectos de inversión proporcionado por la Corporación Financiera Nacional cuya plataforma es el programa Microsoft Excel.

Mediante la utilización del modelo antes mencionado se mostrará de una manera clara como los criterios de composición del cuadro de inversiones a realizar y los valores correspondientes a los principales ratios o de evaluación financiera que reflejarán la situación de liquidez, rentabilidad y endeudamiento producto de la implementación del proyecto.

Los datos numéricos que se ponen en consideración para el análisis financiero del presente trabajo provienen de fuentes confiables tanto locales como extranjeras. Así, los precios de cotización de las flores frescas principalmente en el mercado de la ciudad de Miami fueron proporcionados por la Asociación de Importadores de Flores de Florida⁷⁹ que corresponden al periodo comprendido entre los meses de junio y julio del presente año.

⁷⁹ www.afifnet.org

Además de ello se revisó la tabla de precios en mercados internacionales para productos florales publicada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación de la República Mexicana, quienes manejan sus precios de mercado de acuerdo a las cotizaciones de Ecuador y Colombia⁸⁰.

De igual manera se revisó el Sistema Armonizado de Tarifas anexo al Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica para corroborar los datos en cuanto al código con el cual se clasifica a este tipo de productos (ver anexo 3).

Finalmente se acudió a la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPORT) y EXPOFLORES para obtener datos informativos aún más certeros con los cuales se podrá justificar de mejor manera el presente análisis, los cuales ayudarán a estructurar de manera proyectada los balances de situación y resultados del primer año de operaciones, los mismos que ayudarán a conformar el flujo de efectivo para extraer el valor de los índices que hacen referencia al Valor Actual Neto (VAN) y a la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

8.1 ANÁLISIS DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.

8.1.1 Inversión Inicial:

La inversión inicial que se requerirá para el desarrollo del presente proyecto será utilizada para la adquisición de mobiliario de oficina, equipos de computación y otros elementos durante la fase inicial de implementación del proyecto que se considerarán para un periodo de producción de tipo trimestral, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

⁸⁰ www.infoasercas.gob.mx

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY	
INVERSIONES	
RUBRO	VALOR
ACTIVOS FIJOS	
OFICINA	3.000
MUEBLES Y EQ. DE	640
CAPITAL DE TRABAJO	4.797
EQUIPOS DE	1.800
TOTAL CAPITAL	10.237
OTROS ACTIVOS	
INVERSION	2.500
GASTOS DE	1.000
OTROS COSTOS	1.000
INTERESES DURANTE LA	250
TOTAL OTROS ACTIVOS	4.750
TOTAL INVERSION	14.987

8.1.2 Financiamiento:

El cuadro estimado de financiamiento de la inversión inicial requerida para la implementación del presente proyecto de generación de empresas considera como estrategia para mantener un mayor control de la empresa y reducir el nivel de apalancamiento financiero, la utilización de un mayor porcentaje de capital propio (67%), el mismo que será proporcionado en partes iguales por el grupo de accionistas, que operará bajo el nombre de **Paradise's Flowers Export Company**, a excepción del miembro accionista que proveerá de manera provisional el local destinado para el funcionamiento de la base de operaciones en la ciudad de Quito.

Se tomó esta decisión con la finalidad de reducir el nivel de riesgo financiero de la empresa que se va a crear y poner en funcionamiento una vez terminada su etapa de evaluación, de esta manera el rubro correspondiente al capital propio quedará distribuido de la siguiente manera:

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY		
CAPITAL PROPIO		
RUBRO	VALOR	%
APORTE SOCIOS	7.237	70%
APORTE OFICINAS	3.000	30%
CAPITAL PROPIO	10.237	100%
REPARTICION		
SOCIO 1	1.809,25	25%
SOCIO 2	1.809,25	25%
SOCIO 3	1.809,25	25%
SOCIO 4	1.809,25	25%
TOTAL	7.237	100%

El 33% restante de la inversión inicial será financiada a través de la solicitud de un crédito a 5 años plazo con una tasa de interés del 10% anual, otorgado por la Corporación Financiera Nacional, la misma que ofrece mejores condiciones que el resto del mercado para otorgamiento de créditos para la pequeña empresa.

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY		
FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	9.987	67%
CREDITO	5.000	33%
TOTAL	14.987	100%

A continuación, se muestra la tabla de amortización del crédito que se va a solicitar para cubrir gastos iniciales de funcionamiento por un valor de \$ 5.000, el cual tendrá un vencimiento contemplado en un período de 5 años plazo, dentro del cual se realizarán dos pagos semestrales de \$648.

La tabla de amortización del crédito que se podría solicitar a la corporación financiera nacional será la siguiente:

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO	5.000	PLAZO	5 AÑOS	SERVICIO	648
INTERES	10%	PAGOS	2 SEM		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	5.000				5.000
1		250	398	648	4.602
2		230	417	648	4.185
3		209	438	648	3.747
4		187	460	648	3.287
5		164	483	648	2.803
6		140	507	648	2.296
7		115	533	648	1.763
8		88	559	648	1.204
9		60	587	648	617
10		31	617	648	

La concesión de este crédito se encuentra sujeta a ciertas garantías de rigor sugeridas por la Corporación Financiera Nacional, con la finalidad de garantizar por parte de la empresa el cumplimiento de las obligaciones adquiridas dentro de los plazos convenidos.

En el anexo 5 del presente trabajo se pueden observar los valores correspondientes al presupuesto de muebles de oficina y nomina del personal que complementan los valores del capital de trabajo y las inversiones a realizar en equipamiento de las oficinas donde funcionará la empresa.

8.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

La proyección de ingresos y egresos para el presente proyecto, toma como base al estudio de mercado expuesto en el Capítulo 3, para establecer un ensayo del potencial de ventas se considerará un factor de crecimiento anual promedio de la

participación de mercado de Ecuador equivalente a un 5% pronosticado por la Asociación de Importadores de Flores de Florida.

En cuanto, a los precios de los productos florales se ha considerado la tabla de precios referenciales FOB señalada al inicio del presente capítulo, en donde se expone un rango de precios mínimos y máximos para comercialización en mercados internacionales. En la siguiente tabla, se puede apreciar la estructuración de la cartera de productos y sus valores de comercialización en el mercado para la temporada alta del año 2005 cuyos datos ayudan a establecer las proyecciones hacía los años siguientes en los cuales según proyecciones de la Asociación de Importadores de Flores de Florida no se prevén mayores cambios.

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY												
PROYECCIÓN DE VENTAS												
AÑO	ROSAS		GYPSOPHILIAS		CLAVELES		POMPONES		CRISANTEMOS		OTROS	
	CANT	PR	CANT	PR	CANT	PR	CANT	PR	CANT	PR	CANT	PR
0												
1	15.355	3,14	2.502	2,07	186	1,40	134	1,85	78	1,96	4.744	2,74
2	15.875	3,14	2.541	2,07	190	1,40	137	1,85	78	1,96	4.817	2,74
3	16.416	3,14	2.579	2,07	192	1,40	138	1,85	80	1,96	4.889	2,74

PROYECCION VENTAS	
AÑO	VALOR
0	
1	67.016
2	68.939
3	70.920

De acuerdo a los datos anteriores, el flujo de efectivo para el periodo de tiempo considerado al inicio (2.006-2.009) del presente proyecto de generación de empresas es el siguiente:

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY				
FLUJO DE EFECTIVO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FUENTES				
CAPITAL PROPIO	9.987			
CREDITO DE LARGO PLAZO	5.000			
INGRESOS POR VENTAS		67.016	68.939	70.920
CUENTAS POR COBRAR			5.777	5.943
CREDITO CORTO PLAZO		666	8.407	19.551
SALDO ANTERIOR		4.797	6.434	21.709
TOTAL FUENTES	14.987	72.479	89.557	118.123
USOS				
INVERSIONES	10.190			
GASTOS DE NOMINA	0	48.521	48.521	48.521
ADMINISTRACION Y SERVICIOS		4.520	4.520	4.520
PAGO PRINC. CREDITO CP			666	8.407
PAGO INT. CRDITO CP			93	1.177
SERVICIO DEUDA PRINCIPAL		815	898	991
SERVICIO DEUDA INTERESES		230	397	305
CUENTAS POR COBRAR		5.777	5.943	6.114
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS		1.340	1.379	1.418
IMPREVISTOS		1.326	1.326	1.326
TOTAL USOS	10.190	62.530	63.743	72.779
SALDO FUENTES-USOS	4.797	9.949	25.814	45.345
SALDO ANTERIOR		4.797	6.434	21.709
SERVICIO DEUDA LP PRINCIPAL		815	898	991
SERVICIO DEUDA CP PRINCIPAL			666	8.407
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		631	631	631
AMORTIZACIONES		750	750	750
UTILIDAD	0	9.697	11.322	12.272
PARTICIPACIONES 15%	0	1.455	1.698	1.841
UTILIDAD DESPUES DE PART	0	8.242	9.624	10.431
IMPUESTOS 25%0	0	2.061	2.406	2.608
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	0	6.182	7.218	7.823
SALDO DE CAJA	4.797	6.434	21.709	40.896

INVERSION INICIAL	14.987			
FLUJO DE EFECTIVO	-14.987	7.793	8.995	9.509
TASA INTERNA DE RETORNO	32.997%			

Como se puede apreciar en el flujo de efectivo del proyecto, se obtienen resultados positivos a partir del primer año, los mismos que van incrementándose a medida que avanza el ciclo de vida dentro del mercado. Se ha decidido no llevar un manejo de inventarios de productos, debido a que la actividad comercial a la se dedica la empresa es la manipulación de productos extremadamente delicados que no pueden permanecer por mucho tiempo almacenados en una bodega, además que de hacerlo se genera un costo por mantenimiento.

En segundo lugar se define un margen de alrededor del 2% destinado al mantenimiento de gastos de venta específicamente lo que se refiere a comisiones, otro valor de 2.5% esta destinado a imprevistos que puedan generarse por condiciones del entorno. Se manejará una política de descuentos y concesión de créditos a los clientes con un plazo de vencimiento máximo de 30 días con una tasa de interés del 14%, lo que protege a la empresa al momento de recaudar valores por servicios prestados, se operará bajo un adecuado índice de apalancamiento financiero cuyo valor no sobrepasará el límite de peligro teórico lo que garantizará la realización de operaciones evitando caer en riesgo por desfinanciamiento.

De acuerdo a la combinación de políticas financieras aplicadas y los elementos económicos considerados para el análisis del presente proyecto de inversión, se puede obtener una tasa interna de retorno de la inversión (TIR) para los primeros 3 años (2.006-2.009) equivalente al 32.997% después de participaciones e impuestos. Este valor garantiza la obtención de un buen nivel de rentabilidad asociada al proyecto, además de que garantiza una segura recuperación de la inversión realizada. La tasa interna de retorno arrojada por el proyecto, asegura un buen grado de recuperación de la inversión a realizar, el tiempo estimado para la recuperación de la inversión se podría darse entre el segundo y tercer año posterior a la implementación real del proyecto, una vez que se han satisfecho todas las obligaciones pendientes.

De acuerdo las tablas y gráficos anteriores, la empresa muestra grandes aptitudes lo cual le permite ser implementada de forma real y otorgar ganancias positivas a medida que evoluciona dentro del mercado.

8.3 ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO.

Los siguientes cuadros representan a los estados de situación inicial y balance de pérdidas y ganancias para el primer año del presente proyecto.

PARADISE'S FLOWER EXPORT COMPANY			
ESTADO DE SITUACION INICIAL			
AÑO 0			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	4.797	PORCION	815
INVENTARIOS			
CUENTAS POR COBRAR		D. C. PLAZO	0
TOTAL CIRCULANTE	4.797	PASIVO	815
FIJO			
OFICINA	3.000	TOTAL PASIVO	4.185
MUEBLES Y EQ. DE	640		
EQUIPOS DE	1.800	DEUDA L. PLAZO	4.185
TOTAL ACTIVO FIJO	5.440		
DEPRECIACION	0	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	5.440		
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	9.987
INVERSION	2.500	UTIL. DEL	0
GASTOS DE	2.000	TOTAL	9.987
INT DURANTE LA	250		
AMORTIZACION	0		
TOTAL OTROS	4.750		
TOTAL ACTIVOS	14.987	TOTAL PAS. CAP.	14.987

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, la presente propuesta de negocios presenta una clara tendencia de crecimiento a lo largo del ciclo de vida, los resultados muestran valores positivos desde el inicio, lo ayuda a tener una mejor apreciación potencial grado de rentabilidad que ofrecerá el proyecto.

PARADISE'S FLOWERS EXPORT COMPANY				
ESTADOS DE RESULTADOS				
	RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	VENTAS	67.016	68.939	70.920
-	GASTOS	57.319	57.617	58.648
	UAIP	9.697	11.322	12.272
-	15% PART TRAB	1.455	1.698	1.841
	UAI	8.243	9.624	10.432
-	25% IMPUESTO RENTA	2.061	2.406	2.608
	UTILIDAD NETA	6.182	7.218	7.824

8.4 INDICES DE EVALUACIÓN FINANCIERA.

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de rentabilidad y todo lo que tenga que ver con su actividad.

VALOR ACTUAL NETO (VAN): Se define como la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo menos la inversión inicial realizada para el proyecto, dichos valores se encuentran condicionados a una tasa de descuento y dentro de un determinado periodo de tiempo.

Los valores teóricos que se utilizarán para calcular este índice son:

Inversión inicial = -14.987

Año 1 = 7.793

Año 2 = 8.995

Año 3 = 9.509

Tasa de descuento = 10%

$$VAN = -14.987 + \frac{7.793}{(1+0.10)^1} + \frac{8.995}{(1+0.10)^2} + \frac{9.509}{(1+0.10)^3} = 6.069$$

Al dar como resultado un valor positivo, se puede decir que el negocio puede ser implementado y que no va a traer mayores inconvenientes.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): Se define de manera muy similar al valor actual neto, con la consideración de que la tasa de descuento se determina por un método de estimación que se considerará correcto cuando el VAN sea igual a cero para el caso del presente proyecto es valor del TIR para los próximos tres años es de 33%, como se señalo anteriormente este valor refleja que la empresa puede ser empleada con tranquilidad y es capaz de generar resultados positivos.

Inversión inicial = -14.987

Año 1 = 7.793

Año 2 = 8.995

Año 3 = 9.509

Tasa de descuento = 32.997%

$$TIR = -14.987 + \frac{7.793}{(1+0.32997)^1} + \frac{8.995}{(1+0.32997)^2} + \frac{9.509}{(1+0.32997)^3} = 0$$

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI): Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \text{Utilidades netas} / \text{Activos totales}$$

Este índice arroja los siguientes valores:

Año 1: $6.182 / 21.019 = 0.2941$

Año 2: $7.218 / 35.080 = 0.2057$

Año 3: $7.824 / 53.858 = 0.1453$

Estos valores muestran niveles de efectividad aceptables dentro del manejo de los activos disponibles para generar utilidades para la empresa.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRC): Se considera como el periodo de tiempo para el cual la inversión realizada para el desarrollo de un proyecto debe ser recuperada completamente.⁸¹

El cálculo de este índice se lo realiza sobre el flujo de fondos nominal, informando el primer período en que la suma acumulada de flujos de fondos desde el inicio en adelante toma un valor positivo, en ese momento se recupera la inversión. La fórmula para calcular el periodo de recuperación de una inversión es la siguiente:

= SI ((SUMA (INVERSION: FLUJO #)>0; AÑO #,"")

Al aplicar esta formula en los valores correspondientes a los datos generados por el proyecto para los próximos tres años, se obtendrán valores positivos, a los cuales se procederá a extraer el mínimo y ese valor será el periodo de tiempo esperado para recuperar la inversión.

En el caso de los datos del proyecto, al aplicar el paso anterior se obtendrá 2, valor que será considerado como el periodo de recuperación de la inversión. De esta manera los datos correspondientes al análisis financiero por medio de ratios para el presente proyecto quedarán de la siguiente manera:

Valor actual neto: \$ 6.069

⁸¹ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/EVAPROMODELO.htm

Tasa interna de retorno: 32.999%

Rendimiento sobre la inversión promedio: 21.50%

Periodo de recuperación de la inversión: 2 años.

Los datos anteriores muestran que el proyecto puede ser realmente implementado puesto que, el valor actual neto es positivo, la tasa interna de retorno asociada al proyecto es mayor que la tasa de interés del mercado y existe un nivel adecuado de rendimiento del negocio sobre la inversión realizada. Todos estos elementos permiten predecir que la recuperación de la inversión inicial podría darse en un periodo no mayor de 2 años después la implementación real del proyecto.

9. ETAPAS DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

9.1. DETERMINACIÓN DE ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.

El objetivo del presente capítulo, consiste en presentar de manera resumida, las diferentes fases de implementación del presente proyecto de inversión.

En la actualidad, el proyecto de diseño de la empresa comercializadora de flores, se encuentra en su **Etapas de evaluación** previa a su implementación con la finalidad de determinar su potencial de generar resultados positivos y acordes a las aspiraciones de quienes integrarán el grupo de accionistas de la futura empresa dentro del horizonte de tiempo estimado.

Este periodo de tiempo que vendrá a constituir el ciclo de vida de la empresa (Fig. 9-1), el mismo que seguirá las mismas etapas consideradas en el modelo teórico para el desarrollo de productos.

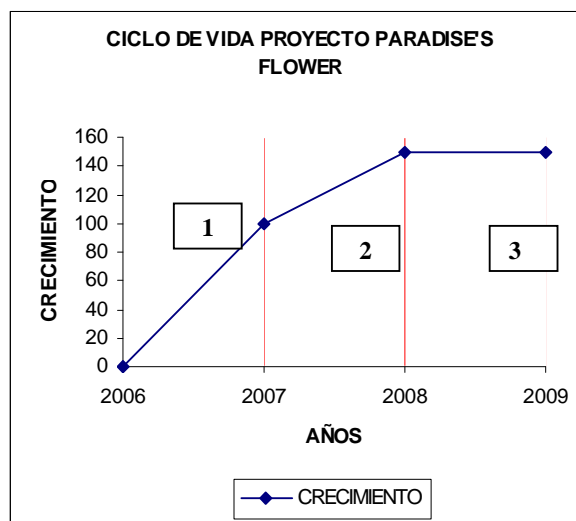


Fig. 9-1

DISEÑADO POR: Diego Vaca

1. **Introducción:** La primera etapa de implementación del presente proyecto de generación de empresas consiste en alistar el terreno adecuado para su posterior introducción en el mercado de productos dentro del que se desea participar de forma real, en la cual se utilizarán las mejores habilidades para diseñar los mecanismos innovadores más adecuados que permitan ingresar completamente en un mercado tan interesante y competitivo como es el de comercialización de productos florales.
2. **Crecimiento:** Se encuentra marcada por la evaluación de las acciones iniciales puliendo todos las posibles equivocaciones cometidas producto de la inexperiencia en este campo, se hará todo lo posible para ir puliendo las habilidades para evitar cometer errores y continuar en una ruta de ascenso hacia las siguientes etapas capturando un mejor posicionamiento en el mercado.
3. **Maduración:** Esta etapa se dará una vez que se haya adquirido mayor experiencia en el mercado, será la fase en la cual se buscarán las formas más adecuadas para lograr una mayor participación de mercado dentro de esta importante industria, se procurará que esta sea una fase sostenida durante un amplio periodo de tiempo.
4. **Declive:** Toda empresa como es normal debido a las acciones ejecutadas y decisiones tomadas también debe pasar por una etapa de declive, la cual no necesariamente debe considerarse como el final indicando que el emprendimiento dejó de ser completamente atractivo y rentable; sino que en lugar de ello debe convertirse en un punto en el cual surgirá una oportunidad para replantear la misión corporativa, realizar una evaluación con la finalidad de verificar si los resultados obtenidos durante nuestra vida institucional concuerdan con los objetivos planteados al momento de diseñar el presente plan de negocios.

Por lo pronto, debido a que el proyecto de inversión se encuentra en una fase de evaluación, el presente análisis se centrará en señalar y evaluar cada una de las actividades involucradas en la etapa inicial de introducción en el mercado:

1. **Establecimiento del equipo administrativo:** Se reclutarán ejecutivos/vas jóvenes de ser posible recientemente egresados de sus centros de estudios con deseos de sobresalir y demostrar al máximo sus capacidades, con una gran capacidad de liderazgo, pro actividad y apertura para trabajar en equipo en la solución de problemas, que cuenten al menos con uno o dos años de experiencia en cargos similares, pero sobretodo que posean humildad de conocimiento para continuar con un mayor aprendizaje durante el crecimiento de la empresa.

La consecución de esta etapa tendrá una duración estimada de 14 días, esta tarea correrá completamente a cargo de quienes integrarán las autoridades principales de la empresa.

Para iniciar este proceso, se procederá a realizar una convocatoria inicial a través de medios de prensa escrita para la selección de ejecutivos/as, una vez que se hayan preseleccionado a los candidatos más idóneos en términos de competencia se les convocará a una entrevista personal, en la cual se le dará a conocer las actividades que lleva a cabo la empresa y las tareas que ejecutará en caso de ser seleccionado como parte del equipo de trabajo.

2. **Diseño de los métodos de trabajo:** Se trabajará en conjunto con la Junta General de Accionistas, con la misión de diseñar métodos de trabajo altamente eficientes y acordes a los lineamientos señalados en el Capítulo

5, que garantice la aplicación de conceptos administrativos estratégicos como Empowerment y Outsourcing.

Se encargará la preparación de un programa de incentivos y recompensas con la finalidad de diseñar un ambiente de trabajo agradable en donde todos los colaboradores, puedan entregar el máximo de sus capacidades, apoyados en una empresa que se preocupa por su desarrollo y bienestar.

- 3. Reclutamiento y entrenamiento del personal:** El personal que resulte seleccionado será entrenado de manera completamente esmerada en todos los procedimientos que involucren una interacción más directa con clientes tanto empresariales como individuales, se promulgará la difusión de técnicas de comunicación y negociación comercial y atención al cliente con la finalidad de concretar las ventas en todo momento.

Este proceso de entrenamiento tendrá la forma de un seminario en el cual se promoverá nuestra cultura organizacional y se pulirán los conocimientos básicos requeridos para formar parte de nuestra empresa.

Al concluir esta fase intermedia se pulirán los conocimientos requeridos para formar parte del staff, se procederá a la adecuación de las instalaciones.

- 4. Adecuación de instalaciones:** En este punto se diseñarán ambientes de trabajo completamente ergonómicos y agradables, que incentiven el desarrollo de las actividades de la empresa, dichos ambientes de trabajo serán diseñados de forma muy similar a los de estilo europeo con decoración acorde al concepto de estética natural que tratará de difundir dentro del mercado.

Se utilizarán divisiones cubiculares completamente funcionales que permitan la aplicación del sistema de redes, se adecuarán las instalaciones eléctricas y sanitarias para garantizar el buen desempeño de las funciones de todo el personal que colaborará con nuestra empresa.

5. **Adquisición de equipos y muebles:** Se realizará la planificación necesaria en busca de las mejores opciones que ayuden a cumplir con el presupuesto para adquisición de equipos computacionales y mobiliario de oficina apropiados. De igual manera en lo que se refiere a los equipos de computación, se trabajará en conjunto con el encargado de sistemas, para determinar cuales serán las opciones más adecuadas en cuanto a Hardware y Software para alcanzar los objetivos propuestos.
6. **Instalación y pruebas de equipos:** el encargado de sistemas deberá realizar el proceso ensamblaje de los ordenadores y su carga con el Software solicitado y comprobará su pleno funcionamiento. Se diseñará y construirá la red de comunicación interna, del mismo modo se diseñará los elementos necesarios para establecer el sistema de ingreso estandarizado de datos para la conformación de nuestra Data Warehouse, se procederá al diseño y construcción del sistema de información estratégica. Finalmente, se realizará el diseño y publicación del portal de Internet para la difusión de la información.
7. **Selección de proveedores:** Se determinará las mejores opciones en términos de competitividad en cuanto a proveedores de productos y servicios para la empresa. Se iniciarán las gestiones necesarias para establecer un acercamiento con los mismos, con la finalidad de conformar una cartera estratégica de proveedores, clasificándolos en orden importancia, cantidad y variedad de productos, cercanía geográfica, oferta de servicios adicionales, calidad de productos, condiciones de negociación y plazos de entrega.

8. **Obtención de permisos y demás trámites:** Para la realización esta tarea se encargará al representante legal ante organismos de control externo la realización de todos los tramites necesarios concernientes a la obtención de permisos de operación tanto locales como extranjeros, esta tarea es de gran importancia puesto que su consecución satisfactoria garantizará el cumplimiento del cronograma de actividades.

9. **Promoción y comunicación de los servicios a los clientes:** El personal del departamento de comercialización tiene la importante tarea de diseñar de manera eficiente una gran campaña multi-medios (prensa escrita, radio, televisión, ferias, eventos y medios virtuales) de comunicación y difusión de la existencia de la empresa y los servicios que se ofrecen al mercado.

9.2. ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN.

Dentro del análisis correspondiente a las partes finales del desarrollo del presente proyecto, es necesario realizar una revisión final a las etapas de implementación del mismo, esta revisión hace referencia a la etapa de control dentro las funciones administrativas, con la finalidad de comprobar si los hechos que tenemos se apegan de manera completa a los planes definidos de manera inicial.

Al momento solamente se ha sufrido un pequeño retraso en el horizonte temporal, debido en gran medida a la demora en la aprobación completa del presente plan de negocios por diversos motivos, uno de ellos ligado principalmente a la dificultad de conseguir recursos para operación; al momento el proyecto se encuentra dentro de las etapas iniciales de implementación que comprenden la conformación de la plana mayor y designación provisional de quienes serán los encargados de cada uno de las

unidades señaladas con anterioridad en nuestro capítulo 5 que hace referencia a nuestra división organizacional.

De igual manera los encargados temporales del departamento de sistemas se encuentran realizando los contactos necesarios para realizar la adquisición de los equipos de computación y programas computacionales en sus versiones originales, la adecuación de las instalaciones es un paso previo, en el cual solamente se realizará un retoque de la pintura, diseño de oficinas menores y reparación de instalaciones eléctricas, una vez que se termine con esta etapa se procederá a instalar los equipos y el cableado para establecer la red interna, las demás etapas serán realizadas una vez que todas fases iniciales sean concluidas en su totalidad.

Se ha logrado conformación de un equipo de trabajo totalmente cohesionado y provisto de diferentes habilidades en varias ramas del conocimiento, se puede decir todo ha salido de la mejor manera posible y se ha apegado a los planes iniciales, el único inconveniente ha sido la demora en la aprobación del presente plan de negocios para acceder a mayores recursos financieros para iniciar operaciones.

Con todo lo expuesto a lo largo de estos nueve Capítulos, que han relatado de manera clara todos los elementos necesarios referentes a una idea de negocios que consiste en brindar a los clientes en la ciudad de Miami, un servicio de comercialización de los mejores productos florales del paraíso terrenal ecuatoriano.

Se puede decir que la presente propuesta de negocios reúne todos aquellos requisitos para ser tomada en cuenta como un negocio con gran potencial de crecimiento en un futuro no muy lejano.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES:

De la realización del presente trabajo se desprenden las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los datos proporcionados por el estudio de mercado realizado dentro del Capítulo 3, se puede señalar que existe un mercado potencial de clientes aptos en la ciudad de Miami para aceptar la oferta de servicios que se ofrece al mercado a través del presente plan de negocios, lo que permite considerar el diseño y posterior implementación de una empresa con la capacidad suficiente para la realización de operaciones comerciales dentro del contexto internacional.
- La demanda de productos florales frescos procedentes de Ecuador dentro del mercado norteamericano, especialmente en la ciudad de Miami, mantiene una tendencia creciente durante los últimos 5 años y que de acuerdo a la opinión de expertos en temas de comercio exterior es una situación bastante satisfactoria para las empresas nacionales que deseen incrementar y mejorar su oferta de productos al existir una potencial expansión del mercado, prueba de ello es que de acuerdo a la proyecciones de los gremios que regentan el sector se espera un mejoramiento de alrededor del 5% para el 2006.
- La demanda de productos dentro de este mercado es de tipo inelástico, lo cual quiere decir que el mercado de productos florales no se ve afectado por la existencia de una suerte de lotería de precios a nivel internacional y el incremento de participación de mercado de productos sustitutos, lo que contribuye a mantener su evolución satisfactoria.

- De igual manera la demanda de este tipo de productos tampoco se ve mayormente afectada por variaciones en los precios de productos sustitutos dentro de las temporadas altas, los mismos que analizados desde otro punto vista se convierten productos complementarios en lugar de representar una amenaza directa a los intereses.

- Dentro del mercado, existe la presencia de los tres elementos relacionados con la demanda, considerados como necesarios para poder establecer la existencia de un potencial mercado que requiere atención y que se relacionan con Interés por el producto, Ingreso disponible y fácil acceso al producto.

- En cuanto a la competencia existente, este mercado presenta un alto número de competidores provenientes de diferentes partes del mundo; uno de ellos y quizás el más peligroso a nivel de países por presentar características físicas muy similares a Ecuador en cuanto a capacidad productiva es Colombia, cuyas estrategias de comercialización van dirigidas hacia la reducción de costos para incrementar la producción, es necesario también recordar que a nivel de productores el continente africano está mejorando mucho en lo que se refiere a desarrollo de producción a pesar de que la actividad apenas se encuentra en sus etapas iniciales de introducción al mercado, pero no por ello dejan de ser un elemento muy importante a considerar al momento de analizar la oferta mundial de productos florales.

- La competencia al interior del país también es bastante fuerte, de acuerdo al análisis realizado y a diferentes documentos proporcionados por instituciones serías, se puede apreciar que existe un amplio número de empresas que han ganado un espacio dentro del mercado y que luchan fuertemente por mantener su cuota de mercado; muchas de ellas apelan a

su basta experiencia en este tipo de negocios para establecer estrategias comerciales para sobrevivir dentro del mercado.

- La estructura organizacional seleccionada para el presente proyecto de generación de empresas es apropiada sí se desea realizar una implementación real del proyecto, puesto que permite centrar los esfuerzos por parte de todo el personal para conseguir de forma concreta los siguientes aspectos fundamentales: Solidez institucional, Generación de una mejor imagen corporativa y Establecimiento de relaciones estratégicas para mejorar la competitividad y manejo logístico de la empresa.
- La estructura organizacional antes mencionada facilita la aplicación de herramientas modernas para manejo administrativo de empresas como Empowerment y Outsourcing, haciendo énfasis en mejorar la gestión del talento humano, de igual manera la topología en forma de red reduce considerablemente los niveles organizacionales para conformar una autoridad de tipo descentralizada, dando como resultado mayores beneficios entre ellos un manejo más eficiente de la información, mejorando el rendimiento de las operaciones y sobre todo reduciendo costos operacionales.
- Para participar de mejor manera dentro del mercado seleccionado es necesario optar por el establecimiento de un sistema de alianzas estratégicas con empresas del ramo con la finalidad de aplicar lo que se conoce Mercadotecnia de Simbiosis, para facilitar el proceso de integración vertical dentro del canal de comercialización que propone el presente proyecto.
- El establecimiento del sistema de alianzas estratégicas permitirá generar un adecuado proceso logístico para el transporte de productos hacia el mercado de destino en el menor tiempo posible y con un adecuado nivel de seguridad, lo que garantizará la frescura y alto grado de calidad de los mismos, por ello es necesario que se ponga en claro al momento de cerrar los acuerdos de exclusividad con las

empresas que podrían ser seleccionadas como socios estratégicos la forma de operar de la empresa, las garantías que se deben ofrecer al cliente y los potenciales beneficios a obtener.

10.2. RECOMENDACIONES

Durante la realización del presente trabajo se recomienda la observación de las siguientes consideraciones:

- El mercado internacional de productos florales es altamente competitivo, por lo que es necesario que se generen frecuentemente planes estratégicos de comercialización para que ayuden a identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios en nuevos nichos de mercado que hayan sido descuidados por las empresas competidoras tradicionales.
- La mezcla de marketing que manejará el presente proyecto debe ser delineada con un enfoque flexible y acorde al mercado hacia el cual se dirige el proyecto, es necesario que el proceso de difusión de información para llegar a los grupos de clientes que conformarán el mercado del presente proyecto, sea capaz de expresar de forma clara las características y bondades de los productos que se ofrecen de tal manera que sea más factible marcar una diferenciación frente a los competidores.
- Es necesario realizar una revisión periódica de evolución del mercado de productos florales en la ciudad de Miami, con la finalidad de detectar cambios repentinos en la evolución de la demanda de productos florales, para ello será necesario la realización de un análisis de mercado que nos permita verificar la existencia de nuevos nichos de mercado a nivel internacional que hayan sido explotados de manera adecuada, para satisfacerlos de plenamente con una amplia oferta de productos.

- Como medida para asegurar el éxito de este emprendimiento, es necesario que el servicio de comercialización de productos florales sea completamente personalizado, de esta forma el cliente accederá sin mayores contratiempos como se ha dado hasta el momento a productos de alto grado de calidad, cultivados con esmero por trabajadores orgullosamente ecuatorianos.

- Los términos de negociación comercial entre quienes integren la sección de comercialización de la empresa y los potenciales grupos de clientes y proveedores deben ser manejados y expuestos de una manera completamente clara y manejados con un absoluto espíritu de ética y buena voluntad, buscando en todo momento un beneficio bilateral, dichos términos de negociación deberán expresar en todo momento que el objetivo principal del presente proyecto es satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

GLOSARIO

Aduana:

Unidad administrativa encargada de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercadería realizando su valoración, clasificación y verificación, y de la aplicación y la fiscalización de un régimen arancelario y de prohibiciones, estas últimas pueden ser: económicas y no económicas.

Barrera Comercial:

Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

Carta De Crédito - Crédito Documentario:

El importador ordena a su banco financiar al exportador en su país a cambio de los documentos que acreditan la operación de exportación.

Carta De Garantía:

Es un documento, expedido por una compañía de aeronavegación, que constituye la prueba de un contrato transporte de carga, siendo, al mismo tiempo, el comprobante de la recepción de las mercancías a ser transportada, con indicación del importe correspondiente en concepto de flete.

Certificado de origen:

Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.

Cláusulas de salva guardia:

Tienen por finalidad posibilitar a los países la adopción con carácter transitorio de medidas de diversa naturaleza tendientes a contra restar consecuencias indeseables para su economía.

Comercio Exterior:

Es el intercambio comercial de productos o servicios entre una o varias naciones, buscando siempre el beneficio de los participantes, es el rubro más importante que mueve a las economías de las naciones.

Consignatario:

Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entregue al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

Corredores (brokers):

Personas que tienen por profesión habitual el acercamiento a la oferta y la demanda, o sea, de los vendedores o compradores de bienes y servicios.

Declaración de aduana:

Se denomina así al formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador que tiene como objetivo principales: permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y; fiscalizar la importación/exportación de mercancías sujetas a limitaciones y/o protecciones (flora, fauna) y/o prohibiciones y/o exenciones (derechos).

Derechos o Impuestos Aduaneros:

Son aquellos que recaen sobre mercancías que entran o salen de un territorio aduanero.

Divisa:

Medio de pago internacional representado por una moneda extranjera emergente de los créditos que un país tiene contra otro por el suministro de mercancías, capitales o servicios, o por las autorizaciones que éste le haya conferido para efectuar pagos girando temporariamente en descubiertos.

Emprendimiento:

El punto de partida para la generación de un emprendimiento es el nacimiento de una idea de negocios, la misma que debe ser oportuna, debe permitir la creación o mejoramiento de un bien o servicio que debe entregar lo que conocemos como valor agregado y capaz de captar un segmento del mercado al que se dirige tratando siempre de sobrevivir al movimiento del mercado y la competencia.

FOB (Free On Board):

El precio incluye la mercadería puesta "a bordo", en bodega, con todos los gastos, derechos aduaneros, impuestos y riesgos a cargo del vendedor, hasta el momento en que la mercadería ha pasado la borda del medio de transporte internacional.

INCOTERMS:

Reglas que definen e interpretan los términos comerciales que se utilizan en un contrato de compra venta internacional, relativas a la entrega de la mercadería, la transmisión de los riesgos de la carga, la distribución de los gastos y los tramites necesarios para el cruce de fronteras.

Manifiesto:

Relación detallada de todo el cargamento de un transporte, que debe ser presentada por el transportista a las autoridades competentes que se la requieran. Este documento contiene detalle de marca, número, especie de mercadería, kilos, cargadores, consignatario o cualquier otra información que

pueda ser requerida por la autoridad aduanera o consular en los países de exportación y/o importación.

Marketing Internacional:

Conjunto de técnicas encaminadas para generar estrategias comerciales a nivel internacional.

Medios de pago internacionales:

Los que se emplean en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior.

Muestras:

Desempeñan un papel importante en el comercio internacional en general. Casi todas las operaciones de compra en el exterior suelen basarse en el estudio previo, por parte del importador, de algunas muestras del producto.

Orden De Pago:

Instrumento de pago por el cual el comprador internacional transfiere al vendedor por intermedio de un banco, los fondos necesarios para el pago de la exportación.

País de origen:

Por tal se entiende, si se trata de productos naturales, allí donde son producidos, y si de manufacturas, el lugar donde se ha efectuado la transformación para darles la condición con que son introducidas en el país importador.

Plan de negocios:

En este instrumento, se debe argumentar tanto a corto como mediano plazo, una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las

oportunidades de mercados existentes y cómo está la empresa dotada de recursos tangibles e intangibles, que le permitirán determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio; a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Póliza de seguro:

Documento en que constan las condiciones estipuladas entre asegurador y asegurado con respecto al contrato de seguro. Las primas aplicables se calculan en función del tiempo de vigencia de los contratos, del valor asegurado y las de los riesgos propios de la carga y de los riesgos corridos durante su manipuleo y transporte.

Productos básicos (commodities):

Son aquellos productos agrícolas, ganaderos o de la minería que no tienen o no han sufrido mayores tratamientos industriales.

Proteccionismo:

Conjunto de medidas estatales que favorecen el desarrollo o conservación de la riqueza de un país y de sus actividades internas de variado orden. La más frecuente, entre otras muchas es el alza de los derechos de importación de mercancías o la limitación o prohibición de introducir ciertos productos extranjeros.

Reexportación:

Cuando una mercadería proveniente del exterior se despacha a plaza a un país, para luego volverla a embarcar con cualquier destino

Régimen aduanero:

Tratamiento aplicable a todas las mercaderías sujetas al control de la aduana, respecto de las leyes y reglamentos aduaneros y de conformidad a su naturaleza y al objetivo de cada operación.

Reimportación:

Respecto de mercaderías que se exportaron, cuando vuelven, por cualquier causa, al país de donde son originarias, o con respecto a mercaderías extranjeras introducidas al país, si son exportadas para volver a importárselas nuevamente por cualquier motivo más tarde.

Restricciones o prohibiciones aduaneras:

A las franquicias aduaneras se les suele oponer numerosos procedimientos de restricciones del comercio de importación y exportación; estas prohibiciones pueden ser generales, limitadas, permanentes o temporales, se explican por diversas finalidades: fiscales, protección industrial o comercial, protección de la salud pública, defensa de la propiedad intelectual o artística, etc.

Servicios De Inspección:

Servicios que prestan compañías habilitadas, que emiten documentación certificando que la mercadería estaba en buenas condiciones antes de ser embarcada.

Tasa:

Derecho que percibe el Estado como persona soberana, por servicios o prestaciones especiales o individualizables, de carácter jurídico-administrativo, organizados con fines colectivos y que les paga el usuario a su solicitud.

Trasbordo:

Transferencia de la carga de un vehículo a otro, pertenezca o no a un mismo modo de transporte. Se distinguen los trasbordos hechos bajo el régimen de contrato de transporte o fuera de ese régimen.

Transito:

Régimen aduanero que regula el pasaje de mercadería por un país que no es el de destino, eliminando derechos y gravámenes hasta que la mercadería es presentada en aduana en el país de destino.

Ventaja Competitiva:

Conjunto de ventajas que posee la empresa internacional frente a sus competidores que le confieren mayor preferencia y valor.

Ventaja comparativa:

Su precursor David Ricardo dice que a pesar de un país tenga una desventaja absoluta en la producción de sus bienes puede existir un comercio mutuamente beneficioso, el país menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación del bien en el que su desventaja sea inferior, este producto le generará una ventaja comparativa y debe importar aquel producto en el que su desventaja sea mayor.

BIBLIOGRAFIA.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- Ansoff H, Declerk R, Hages R./ “Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración” /México: Editora Trillas, 1993.
- Branwaun Susan, Diamond Stuart / Técnicas de Negociación Internacional./ EE UU 1993.
- Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición/ Editora Mc. Graw Hill, México 1993
- Chacón Ramírez Beatriz, Infante Nápoles Maira/ Aprendiendo a Negociar/ Revista Economía y Desarrollo Nr 2/ Cuba 1999.
- Duran Juan / Estrategias y evaluación de Inversiones directas en el exterior/ Madrid 1990.
- Irrarrazabal Aníbal/ Principios de la contabilidad para la Gestión/ Universidad Católica de Chile, Escuela de Ingeniería, Santiago de Chile, 1991.
- Jarrillo José Carlos/ Dirección Estratégica / Editorial Mc Graw Hill/ España 1992.
- Kinneer T, Taylor J/ Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado/ Editorial Mc Graw Hill/ México 1998.
- Koontz H, Weihrich H/ Administración: Una perspectiva Global/ Editorial Mc Graw Hill/ México 1998
- Kotler, Armstrong/ Mercadotecnia/ Editorial Prentice Hall/ México 1996
- Montano García Agustín/ Correspondencia en los Negocios/ Editora Trillo/ México
- Nueno Pedro/ Emprendiendo: El Arte de crear Empresas y sus artistas / /Madrid 1992.
- Polimeini Ralph R/ Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales/ Ediciones del Ministerio de Educación Superior/ Cuba 1990.
- Porter Michael E/ Estrategias Competitivas/ Editora Continental S.A/ México 2000.

- Sallenave Jean Paul/ Gerencia y Planeación Estratégica / Editorial Norma S. A / Colombia 1997.
- Weston P, Brigham R/ Fundamentos de Administración Financiera, décima edición/ Editorial Mc. Graw Hill/ México, 1994.

INTERNET

- www.afifnet.org/sflstats.htm
- www.agroterra.com/mercado/det_sector.ASP?IdProducto=1342
- www.aphis.usda.gov
- www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/CompeSLCSector.htm
- www.census.gov/foreigntrade/statistics/product/enduse/imports/c3310.html
- www.comoexportar.argentinaahora.com/anexos/plan_de_exportacion.htm
- www.consuladoecuadornj.com
- www.dataweb.usitc.gov/scripts/details.asp
- www.dinero.com.ve/plandenegocios3.htm
- www.duamex.com
- www.ecuador.fedexpor.com/fdx_analisis_agricolas.htm
- www.ecuador.fedexpor.com/fdx_ventajasexp.htm
- www.edenfloral.com
- www.gestionempresarial.info
- www.gestiopolis.com/canales
- www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/evapromodelo.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cominternet.htm
- www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema18.htm
- www.htmlweb.net/redes/topologia/topologia_2.html
- www.infoaserca.gob.mx/flores/flr_int.asp
- www.microsoft.com/businessSolutions/Small%20Business%20Manager/demos.msp
- www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm
- www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm
- www.myflorida.com
- www.roselite.com/en/news.html
- www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2001/xprod_2001.htm
- www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/export_tipo.htm

- www.uschamber.org
- www.customs.treas.gov
- www.usda.gov
- www.doc.gov
- www.dot.gov

REVISTAS

- Gestión/agosto 2.004
- La Flor/octubre 2.004
- El Agro/Edición 105

INDICE

<u>RESUMEN EJECUTIVO.</u>	1
<u>1. INTRODUCCIÓN.</u>	3
1.1. OBJETIVOS.	6
1.2. JUSTIFICACIONES.	8
1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.	10
<u>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.</u>	11
2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.	11
2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.	13
2.3. LOCALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	16
2.4. DISEÑO TÉCNICO DE PROCESOS CRÍTICOS.	17
2.5. PLAN DE MERCADEO.	20
2.6. PLAN FINANCIERO.	21
2.7. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.	23
<u>3. INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES.</u>	24
3.1. INTRODUCCIÓN.	24
3.2. INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA:	25
3.3. INVESTIGACIÓN PARA LA OFERTA:	37
3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	42
<u>4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA</u>	45
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
4.1.1. MICROENTORNO	46
4.1.2. MACROENTORNO	49
4.2. DISEÑO FORMAL DE LA EMPRESA.	63

<u>5. LOCALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	67
5.1. LOCALIZACION.	67
5.2. DISEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	68
5.4. SISTEMAS DE INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES.	77
5.5. SISTEMAS DE INTEGRACIÓN CON CLIENTES.	80
5.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	82
<u>6. DISEÑO TÉCNICO DE PROCESOS CRÍTICOS.</u>	83
6.1. MEZCLA DE MARKETING INTERNACIONAL.	83
6.2. ANALISIS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL LOCAL/INTERNACIONAL.	90
6.3. DETERMINACIÓN DE SERVICIOS POST VENTA Y RETROALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN.	91
6.4. ANALISIS DE ESCENARIOS.	93
<u>7. PLAN DE MERCADEO</u>	95
7.1. OBJETIVOS DE MERCADEO.	95
7.2. ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	96
7.3. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.	98
<u>8. PLAN FINANCIERO</u>	100
8.1 ANÁLISIS DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.	101
8.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	104
8.3 ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO.	109
8.4 INDICES DE EVALUACIÓN FINANCIERA.	110
<u>9. ETAPAS DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO</u>	114
9.1. DETERMINACIÓN DE ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.	114

9.2. ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN.	119
<u>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>121</u>
10.1. CONCLUSIONES:	121
10.2. RECOMENDACIONES	124
<u>GLOSARIO</u>	<u>126</u>
<u>BIBLIOGRAFIA.</u>	<u>133</u>