

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FLORES Y SUS
DERIVADOS EN MERCADOS INTERNACIONALES, MEDIANTE
EL USO DE TECNOLOGÍA WEB**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SEBASTIAN ALEJANDRO VALDIVIESO RIVADENEIRA

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN, MBA

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Master Mariano Merchán, MBA

INFORMANTES:

Ing. Eduardo Portero

Master Roberto Ordóñez

DEDICATORIA

El desarrollo del plan de tesis ha sido una etapa muy importante en mi vida, de mucho sacrificio y dedicación.

Todo esto ha sido gracias al apoyo incondicional de mi familia y amigos. Por lo cual quiero dedicar este proyecto a todos y cada uno de mi familia y amigos que me apoyaron en esta etapa, que gracias a ellos he logrado culminar y terminar una etapa importante en mi vida y sé que no será la última en mi vida.

Igualmente la dedicación y guía de este proyecto ha sido gracias a mi director de tesis y mis dos informantes, quienes de igual manera dedico este proyecto que ha sido resultado al apoyo y dirección de los mismos.

Sebastian

AGRADECIMIENTO

Ha sido una experiencia muy valiosa y sacrificada en este periodo de estudio y de desarrollo del plan de tesis, sin embargo se ha podido aplicar el conocimiento adquirido en la universidad el cual ha servido para analizar y aplicar conocimientos para el desarrollo de un plan de negocios.

Cada experiencia y conocimiento adquirido ha sido gracias al gran esfuerzo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador acompañado de sus excelentes profesores que comparte su conocimiento y experiencia con los alumnos.

Teniendo así un grato y profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a todos los profesores los cuales aportaron su granito de arena en el transcurso de la carrera y especialmente a mi Director de tesis Ing. Mariano Merchán, y mis dos informantes, Ing. Eduardo Portero y el Padre Roberto Ordóñez. Gracias a su colaboración y dedicación he logrado concluir este proyecto con plena satisfacción.

Agradezco a las empresas y personas que aportaron con la información e investigación necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Gracias a todas las personas y empresas mencionadas ha sido posible el desarrollo de un plan de negocio interesante el cual puede ser ejecutado.

Sebastian

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE FLORES, 3

- 1.1 LA INDUSTRIA Y SU HISTORIA, 3
- 1.2 LA EMPRESA Y SU CONCEPTO, 8
- 1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 10
 - 1.3.1 Análisis de las “4 PS”, 13**
 - 1.3.1.1 Producto, 13
 - 1.3.1.2 Precio, 16
 - 1.3.1.3 Plaza, 16
 - 1.3.1.4 Promoción, 16

2 ANÁLISIS DEL MERCADO, 18

- 2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNACIONAL DE FLOR, 18
- 2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNACIONAL DE FLOR, 22
- 2.3 ESTUDIO DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE, 25
 - 2.3.1 Segmentación del Mercado, 27**
 - 2.3.2 Tipo de Consumidores, 30**
 - 2.3.3 Diseño de Encuestas Virtuales, 33**
 - 2.3.4 Análisis de la Competencia, 39**
 - 2.3.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter, 44**
 - 2.3.6 Análisis FODA, 45**
- 2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 45

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 50

- 3.1 MISIÓN, 50
- 3.2 VISIÓN, 50
- 3.3 OBJETIVOS, 50
- 3.4 ESTRATEGIAS, 51
 - 3.4.1 Estrategias de Entrada, 51**
 - 3.4.2 Estrategia Ventas, 53**
 - 3.4.2.1 Política de Servicio al Cliente, 53
 - 3.4.2.2 Protocolo de Atención al Cliente, 54
 - 3.4.2.3 Resolución de Conflictos, 55
- 3.5 PLANIFICACIÓN DE FUNCIONAMIENTO, 57
- 3.6 PLANIFICACIÓN FINANCIERA, 59
- 3.7 POSICIONAMIENTO, 62
- 3.8 EXPANSIÓN, 64

- 4 ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL, 65**
 - 4.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO, 65
 - 4.2 PROCESO DE IMPORTACIÓN A USA, 66
 - 4.3 ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES, 68
 - 4.4 PROVEEDORES, 71
 - 4.5 ESTUDIO LEGAL, 76

- 5 ESTUDIO FINANCIERO, 81**
 - 5.1 INVERSIÓN, 81
 - 5.2 PRESUPUESTO, 82
 - 5.2.1 Presupuesto de Ventas, 82**
 - 5.2.2 Presupuestos de Gastos, 84**
 - 5.2.3 Financiamiento, 87**
 - 5.2.4 Capital de Trabajo, 87**
 - 5.2.5 Estado de Resultados Proyectado, 88**
 - 5.3 FLUJO DE CAJA, 90
 - 5.3.1 VAN – TIR, 91**
 - 5.3.2 Periodo de Recuperación de la Inversión, 91**

- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 92**
 - 6.1 CONCLUSIONES, 92
 - 6.2 RECOMENDACIONES, 94

BIBLIOGRAFÍA, 96

ANEXOS, 98

ANEXO 1, 99

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto para establecer una empresa comercializadora de flores y sus derivados en mercados internacionales, a través del uso de tecnología web a través de toda su investigación y desarrollo presenta un proyecto de gran alcance y atractivo para los inversionistas.

Es un proyecto que se enfoca a un mercado (USA) que gasta 9 billones de dólares en compras de flores y arreglos florales al año. El proyecto se enfoca a un mercado que evita tanto intermediario y se dirige a mercados y consumidores finales el cual incrementa la rentabilidad y ganancia en el negocio. El enfoque en cuanto a los clientes van a ser floristerías, diseñadores de bodas y eventos, hoteles y consumidores de alta importancia como los mencionados.

Los cobros se realizarán a través de la página web, mediante tarjetas de crédito. El dinero de la venta se acreditará al siguiente día de la venta en el banco. La tasa promedio de cobro de comisión de tarjeta de crédito ira desde el 1,9 al 2,4 % en los bancos americanos donde se manejarán las cuentas. Toda la información de las tarjetas de crédito se procesa mediante códigos encriptados evitando que se filtren información o sea de mal uso. Igualmente las procesadoras de tarjetas tienen su seguridad y respaldos a fin de que no se realice un mal uso.

El transporte el cual se ofrece es un transporte de calidad el cual se demora a penas 3 días en entregar cualquier producto y la cantidad que sea en cualquier parte de los Estados Unidos. Desde su origen hasta su destino posee un transporte adecuado y climatizado para su óptima conservación del producto. Una cadena de frío asegura la calidad y vida del producto.

Los proveedores serán fincas de Ecuador y Colombia principalmente debido a su calidad y reconocimiento mundial en cuanto a productos florales. Adicionalmente se contara con proveedores localizados en el puerto mundial de las flores que es la ciudad de Miami donde llegan productos de todas partes del mundo las cuales se contara como respaldo para cubrir cualquier eventualidad.

Se constituirá una empresa en el sector de Delaware-USA debido a que es un estado amigable en cuanto a impuestos y facilidad para establecerse. Se puede realizar trámites a través de la página web, por teléfono o simple correo postal.

Se requiere una inversión inicial de \$ 43.000, la cual se recuperara al final del tercer año del proyecto. El valor actual neto de la empresa es de \$ 79.981,58 el cual es atractivo para los inversionistas, igualmente la tasa interna de retorno o rentabilidad de proyecto es del 33%. Todo estos puntos son lo que le hace atractivo al proyecto.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador ha tenido auge en el mercado floricultor a partir de los años 90. El crecimiento en el sector ha sido de suma importancia en el Ecuador y ha permitido que el Ecuador sea el 3er mayor exportador en el mundo de rosas y producto florales.

El Ecuador ha logrado ser reconocido por su alta calidad de flor y largo de tallos a nivel mundial. Eso le ha permitido ingresar en varios mercados Europeos de mucha exigencia en cuanto al producto. Todo eso ha sido gracias a la ubicación y las tierras fértiles que posee.

En la actualidad todo el ámbito global y tendencias mundiales se enfocan en el crecimiento empresarial a través del internet y la web. Los e-commerce se han desarrollado a nivel mundial en importante grado. La capacidad de ventas y expansión es mucho más grande y a un costo muy bajo.

Con estos dos antecedentes se genera el proyecto de comercializar productos florales de alta calidad en mercados internacionales haciendo uso del un portal web. Esto se enfoca a unir dos puntos importantes para efectuar un proyecto rentable.

El proyecto trata de establecer una página web, la cual va a ser la tienda en línea, que provea de flor a cualquier parte de los Estados Unidos. Se exhibirá en una página web varios de los productos y cantidades las cuales se pueden comprar con la capacidad de que el cliente escoja que día y en qué lugar desea que se le entregue el producto. Una vez que

selecciona los ítems de compra el cliente deberá ingresar su tarjeta de crédito para que se procese la compra.

Una vez que se genera la compra por parte del cliente, la empresa que se establecería en Estados Unidos importaría el producto desde Ecuador o Colombia y lo distribuiría mediante Fedex a cualquier lugar de los Estados Unidos, generando un numero de rastreo el cual el cliente podrá observar en qué lugar y a qué hora se le entregará su producto.

No se manejará ningún tipo de stock para la venta. Cuando se genera la compra del cliente y una vez aprobada la transacción y confirmado el pago mediante la tarjeta de crédito, se procede a efectuar la compra a los proveedores.

Es flor fresca directamente cortada de las fincas al consumidor final. La cadena de transporte parte desde la finca la cual envía a un centro de acopio de carga de flores en Ecuador o Colombia, (depende de donde sea el proveedor), el cual es el encargado de transportar la flor a Miami juntamente con todos los papeleos de desaduanización a fin de que la empresa Fedex distribuya internamente al destino final.

Todas estas etapas durarán 3 días desde que se corto la flor hasta que llegue a su destino, teniendo una ventaja en durabilidad del producto mayor a 12 días.

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE FLORES

1.1 LA INDUSTRIA Y SU HISTORIA

La industria florícola del Ecuador se ha convertido en un rubro y actividad económica muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado principalmente en el mercado americano y en una escala menor el mercado Europeo, con su principal país Rusia, el cual es un mercado apetecido por los productores y comercializadores, debió a que existe una mayor margen de ganancia; así mismo el mercado Europeo tiene exigencias mucho mayores de calidad y en el tema de certificaciones internacionales.

El mercado Floricultor tuvo una gran iniciación a finales de los años 70, y su mayor desarrollo y crecimiento en los años 80 y 90, la cual ha formado parte importante de la economía del Ecuador y ha contribuido con empleo y divisas al interior del país activando la economía y productividad de ciertas industrias relacionadas al tema floricultor.

A su inicio el Ecuador empezó con la producción claveles y crisantemos debido a la gran demanda internacional y a las óptimas condiciones climáticas para su producción. Años después las rosas se convirtieron en el principal cultivo de producción y exportación hacia mercados internacionales, que gracias al clima,

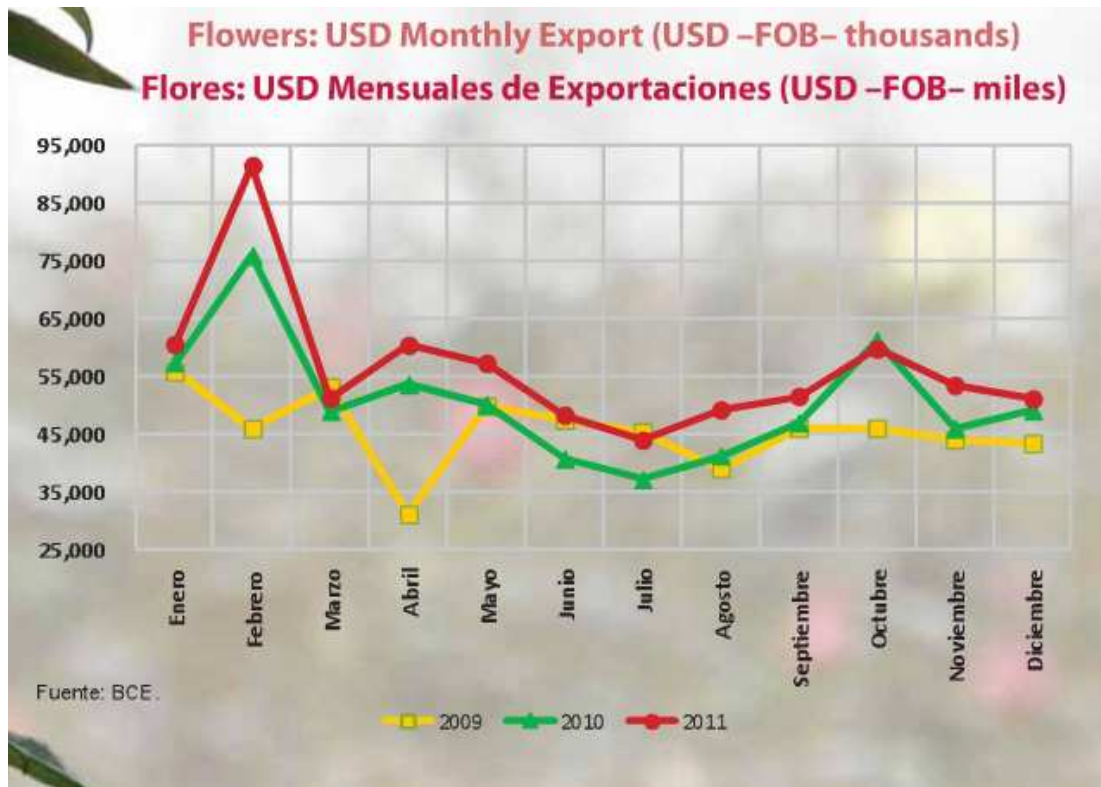
ubicación geográfica y tierras fértiles se ha obtenido productos de excelente calidad reconocidos a nivel mundial y siendo apetecidos por lo clientes.

En los últimos años se ha podido observar una reducción de las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos, eso se ha debido a la crisis que ha estado atravesando ese país y el Ecuador a su vez a ampliado los mercados de exportación y se puede observar un gran crecimiento de las exportaciones hacia el mercado Ruso, el cual es apetecido por los floricultores debido a que es un excelente mercado en cuanto a precio.

Las flores producidas en Ecuador significan tuvieron un ingreso de más de 545 millones de dólares en el 2009 y ha tenido un crecimiento sostenible de un 11% aproximadamente cada año, es decir que en el 2011 se exporto 677 millones de dólares.

A continuación vamos a observar el comportamiento de las exportaciones de flores en el periodo 2009-2010-2011 detallado por valores mensuales.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Unos de los meses más importantes en el año para el sector floricultor es el mes de febrero, debido a que existes dos fiestas muy importantes para las cuales todas las plantaciones de rosas y flores se prepara, que es la fiesta de san Valentín que se exporta a EE.UU. y el día de la mujer que se exporta a Rusia. En estas fiestas las rosas llegan a subir un 2.5 veces su precio normal de venta en el año, lo cual es un ingreso importante para las florícolas. Así mismo las florícolas que tengan problemas en cuanto a producción y se atrasen a estas fechas muy importantes causan pérdidas económicas muy grandes y ha llegado el caso de que empresas quiebren por estas situaciones. Una de las razones es que las florícolas hacen pinch de su producción para que salga todo para época de fiesta y así tener más producción para la venta y así lograr un mejor ingreso y mayor utilidad. Pinch significa cortar toda la producción y para concentrar en una misma fecha toda la producción que se

hizo pinch, normalmente esto sucede con variedades y colores apetecidos en temporada y de fiesta.

Los valores detallados exactos que se exportaron mensualmente durante el 2009 2010 y 2011 se detallan a continuación:

CUADRO N° 1

Exports of Flowers (USD –FOB– thousands)						
Exportaciones de Flores (USD –FOB– miles)						
	2009	2010	2011	Variación Anual 2009	Variación Anual 2010	Variación Anual 2011
Enero	55,763	57,333	60,515	32.87%	2.8%	5.5%
Febrero	45,901	75,829	91,430	-25.52%	65.2%	20.6%
Marzo	53,143	48,964	51,216	17.66%	-7.9%	4.6%
Abril	31,098	53,573	60,343	-32.53%	72.3%	12.6%
Mayo	49,779	50,042	57,224	-9.92%	0.5%	14.4%
Junio	47,429	40,688	48,268	10.77%	-14.2%	18.6%
Julio	45,346	37,119	43,959	-6.95%	-18.1%	18.4%
Agosto	38,985	41,236	49,182	-6.32%	5.8%	19.3%
Septiembre	45,974	46,922	51,524	24.51%	2.1%	9.8%
Octubre	45,983	61,130	59,703	0.01%	32.9%	-2.3%
Noviembre	43,960	45,883	53,441	-12.27%	4.4%	16.5%
Diciembre	43,336	49,042	51,098	4.99%	13.2%	4.2%
TOTAL	546,699	607,761	677,904	-1.95%	11.2%	11.5%
Acumulado Mensual por Tipo Flor (ENE - DIC)						
	2009	2010	2011			
Rosas	475,915	438,400	502,034	-11.72%	-7.88%	14.52%
No Rosas	70,783	169,361	175,870	283.02%	139.27%	3.84%

Fuente: Banco Central del Ecuador. *Comercio Exterior*.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se observa en el cuadro anterior, en el periodo 2009 no existió ningún incremento en cuanto a las exportaciones, más bien existió una reducción del 1,95% esto fue debido a la gran crisis mundial que existió en el 2008 de la potencia Económica mas grande del mundo como es EE.UU. y su mayor exportación era

hacia ese país. Esa crisis le ayudo al Ecuador para abrir diferentes mercados para no concentrar y depender directamente de un país. A partir de los años 2010 y 2011 se puede ver un crecimiento positivo cada año.

Actualmente existe más de 300 florícolas de producción activa dentro del país, las cuales sus principales mercados son USA y Rusia. Actualmente la distribución de sus exportaciones se divide de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 2

2011: Flowers Exports Distribution
2011: Distribución de Exportaciones de Flores



Fuente: Banco Central del Ecuador. (2011)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en el gráfico anterior más del 60 % de las exportaciones florales de Ecuador se concentran en 2 países que son EE.UU. y Rusia, existiendo igualmente otros países de Europa y Latinoamérica. Actualmente se exporta a más de 100 países a nivel mundial las rosas Ecuatorianas siendo reconocidas por su

intensidad en el color, tamaño del botón, largo y ancho del tallo así mismo su calidad y durabilidad en florero.

Actualmente el Ecuador gracias al acuerdo ATPDA la exportación de flores no paga ningún tipo de arancel para ingresar a EE.UU. y eso a ayudado a que la industria florícola sea fuerte en ese país.

1.2 LA EMPRESA Y SU CONCEPTO

Flower Explosion LLC es una compañía de responsabilidad limitada que se registrará en el estado de Delaware, EE.UU. Es una empresa ecuatoriano-estadounidense comercializadora de flores que trabaja directamente con el consumidor de flores en los Estados Unidos, saltándose de los varios intermediarios que existen. Para esto, Flower Explosion trabajará con socios estratégicos tales como FedEx, operadoras de líneas de crédito, asesores de telecomunicación y florícolas proveedoras asociadas.

De manera general, la empresa venderá flores, arreglos florales, kits de bodas, pétalos, productos novedosos, entre otros productos florales, Adicionalmente ofrecerá asesoramiento a sus clientes en cuanto a productos para su necesidad de compra.

Todo esto se realizará mediante un portal Web, lo suficientemente dinámico y fácil de utilizar para los clientes y que sea de gran utilidad para la empresa. Los clientes podrán realizar sus compras de cualquier tipo de producto y la cantidad deseada en línea mediante una tarjeta de crédito.

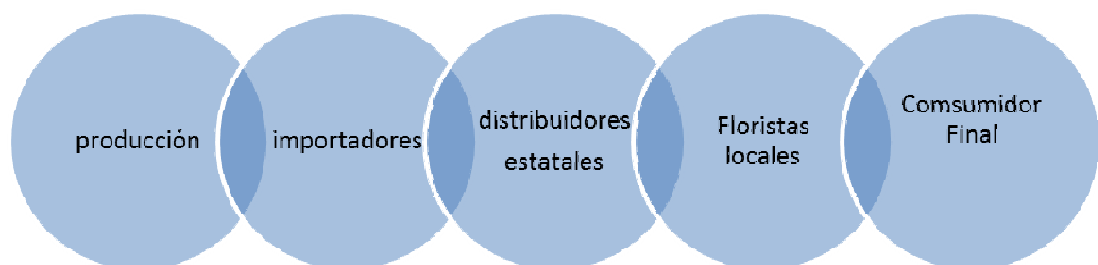
La empresa contara con un call center y un número 1800 gratuito capaz de realizar tele-mercadeo y ofrecer un excelente servicio al cliente. Todo esto se realizará desde el Ecuador mediante la tecnología de teléfonos IP así logrando tener una reducción de costos en cuanto al manejo de personal. Adicionalmente se contará con vendedores a comisión en EE.UU.

La empresa se constituirá en Delaware-USA, lo cual nos proporcionará un excelente marco legal, de impuestos, así mismo se podrá contar con respaldo bancario americano por ser empresa Americana.

La empresa manejará sus entregas con Fedex y las realizara en 72 horas luego de que el cliente haya solicitado el producto y así se garantizará mayor frescura y durabilidad ya que evitaría toda la cadena intermediaria tradicional que existe en el campo de distribución de flores. Para diferenciar el servicio tradicional de adquisición de flores y el servicio que la empresa ofrecerá se hará a través de los dos gráficos presentados a continuación:

Método tradicional:

GRÁFICO N° 3

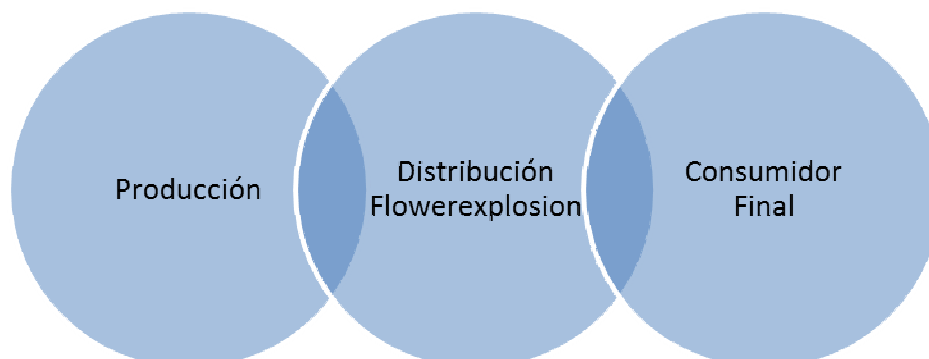


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Servicio ofrecido por Flower Explosion:

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

El mercado sería sumamente amplio gracias a los mecanismos mencionados de distribución anteriormente y cualquier persona tiene acceso a la web desde cualquier parte del mundo. Nuestro sistema nos permitirá ofrecer, vender y enviar el producto a los 50 estados de los EE.UU. de una manera fácil y amigable para el cliente.

1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios que flower Explosion son muy variados enfocados para algunos segmentos de mercado como serían consumidores finales, floristas, diseñadores de eventos, distribuidores mayoristas de la zona. Por lo cual se ofertara los siguientes servicios:

- Servicio de entrega puerta a puerta con Fedex: Este servicio es uno de los servicios principales y más importantes de la empresa debido a que es un servicio de entrega exclusivo del producto que el cliente solicite y se entregara en cualquier parte de los Estados Unidos en 72 horas. Es decir el cliente

solicita el producto para la fecha que desee y viajara tan solo 72 horas el producto. El producto viajara en una cadena de frio desde la finca hasta su entrega final, ya que con una cadena de frio y temperatura optima el producto puede viajar varios días sin sufrir ningún tipo de maltrato y manteniéndole fresca. Las flores viajan en el frio debido a que se conoce que una plata en el frio se duerme, esto quiere decir que no se desarrolla ni se abre, por lo cual una vez que llega a destino y se desarrolla dura más la flor. El producto viajara directamente de las plantaciones que se tendrá acuerdos comerciales en Ecuador y Colombia.

Este servicio puerta a puerta es un servicio un poco costoso por la rapidez que toma el producto en salir y llegar al destino final. Este servicio esta enfocado a diseñadores de eventos, diseñadoras de bodas, gente en general que quiere un producto fresco en el lugar que deseen, esto puede ir de grandes cantidades hasta cantidades muy pequeñas.

- **Producto Fresco directo de Ecuador y Colombia:** Se ofrecerá producto de primera clase de los dos países latinoamericanos más reconocidos en el mundo por exportar flores, se comprará las rosas de Ecuador y de Colombia flores de verano que tienen de buena calidad, pero en rosas se maneja calidad Ecuatoriana que es la más reconocida a nivel mundial.
- **Servicio de Aeropuerto:** El servicio de Aeropuerto que se ofrecerá consiste en que el cliente compra todo el producto que necesite y nosotros mediante empresas y servicios de aerolíneas entregaríamos todo el producto en Miami y

se entregaría a otra aerolínea interna que le entregue el producto al cliente en el aeropuerto que el cliente desee ir a recoger. Este servicio es para floristerías y distribuidores de flores más pequeños que les sale muy costoso el servicio directo de fedex puerta a puerta y prefieren ahorrarse al ir a ver al aeropuerto. Este servicio dura alrededor de 4 días desde que salió de la finca, es decir el producto igual tiene una cadena de frío y un tiempo considerable de transporte hasta ser utilizado.

Este servicio tendría un mínimo de cajas o de valor al ser transportado, tiene que ser en mayor cantidad comparado al servicio puerta a puerta y si puede llegar todos los días a cualquier aeropuerto dentro de USA o Canadá.




- Servicio de Camiones: El servicio de Camiones que se ofrecerá consiste en que el cliente compra todo el producto que necesite y nosotros mediante empresas y servicios de Aerolíneas desde Ecuador entregaríamos todo el producto en Miami y se entregaría a una empresa de camiones la cual llevara a las ciudades que requiera el cliente. Este servicio requiere de un volumen grande ya que el servicio tiene un costo mínimo por ida, es decir tienen una tarifa por kg pero se tiene que cumplir con un valor mínimo por embarque. El problema de este servicio es que solo llega a ciudades principales y grandes y no tienen entrega en la puerta, y este servicio puede durar de 5 a 6. Este es un servicio enfocado mayormente a importadores y distribuidores más grandes que les interesa llevar grandes volúmenes y ahorrarse dinero.






1.3.1 Análisis de las “4 PS”

1.3.1.1 Producto

Los productos que se van a ofertar inicialmente son los productos de mayor consumo a nivel mundial y son los siguientes:

CUADRO N° 2

<p>Rosas</p>	
<p>Calas</p>	
<p>Hortensias</p>	

<p>Girasoles</p>	
<p>Claveles</p>	
<p>Rosas de Jardín</p>	
<p>Gerberas</p>	
<p>Gypsophila</p>	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Los productos se empacan en cajas cuartos y cajas tabacos, así se les conocen en el mercado. Las cajas cuarto es la mitad de la caja tabaco.

Los empaques de los productos se detallan a continuación:

CUADRO N° 3

Producto	Numero tallos por QB	Numero tallos por HB
Rosas	100	200
Callas	100	200
Hortensias	30	-
Girasoles	100	200
Claveles	200	400
Rosas de Jardín	60	-
Gerberas	100	200
Gypsophilia	120	240

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Las hortensias y las rosas de jardín solo pueden viajar en cajas QB (quarter boxes) debido a que son productos delicados que se estropea si se pone más producto.

1.3.1.2 Precio

CUADRO N° 4

Producto	# Tallos QB	# Tallos HB	Precio Unitario QB	Precio Unitario HB	Precio Venta QB	Precio Venta HB
Rosas	100	200	\$ 1,10	\$ 1,03	\$ 110,00	\$ 206,00
Callas	100	200	\$ 1,76	\$ 1,68	\$ 176,00	\$ 336,00
Hortencias	30	0	\$ 3,83	\$ -	\$ 114,90	\$ -
Gerberas	100	200	\$ 1,18	\$ 1,10	\$ 118,00	\$ 220,00
Claveles	200	400	\$ 0,60	\$ 0,56	\$ 120,00	\$ 224,00
Rosas Jardín	60	0	\$ 2,13	\$ -	\$ 127,80	\$ -
Gerberas	100	200	\$ 1,18	\$ 1,10	\$ 118,00	\$ 220,00
Gypsophilia	120	240	\$ 0,92	\$ 0,85	\$ 110,40	\$ 204,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

1.3.1.3 Plaza

La plaza la cual va a ser distribuido los productos va a ser a través de la pagina web que se creará, donde los para los clientes no será una limitante donde quieran que se entregue el producto o desde que lugar lo compren. Simplemente elegirán la cantidad de productos y que productos quisieran lo compran utilizando una tarjeta de crédito y el producto les llevara en la fecha que indiquen al lugar que se requiera.

1.3.1.4 Promoción

Se va a empezar con una promoción de 8 dólares a partir de la compra de la segunda caja, por cada caja adicional que lleven. Y si se registran

como clientes entregando información de correo electrónico se les obsequiará comida de flor gratis en su en producto.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se analizará la situación actual de la industria floral a nivel internacional, para luego estudiar el caso específico de los Estados Unidos. Al contrastar los datos obtenidos acerca de la oferta y demanda en la industria floral de este país, podremos definir el segmento en el cual nuestra empresa es capaz de participar exitosamente.

2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNACIONAL DE FLOR

Tradicionalmente los centros de producción de flores han estado cerca de los principales mercados de consumo. Si bien el consumo de flores con fines decorativos y ceremoniales ha estado presente desde hace siglos en la gran mayoría de sociedades modernas, hasta los años mil novecientos cincuenta puede decirse que el comercio internacional de flores era prácticamente nulo. La oferta de cada región estaba estrechamente ligada a la producción local y al tipo de flores que germinaban dependiendo de las estaciones.

Sin embargo, a medida que las facilidades logísticas fueron incrementándose, la oferta internacional surgió y se disparó durante las últimas tres décadas. La industria de las flores a nivel mundial, que durante los años sesenta no superaba los \$3.500 millones de dólares al año, para el año 2009, según datos de la Organización Mundial de Comercio, generó la cifra record de \$110.000 millones, tomando en cuenta todos

los negocios relacionados. Solamente en exportaciones de flor fresca se registraron \$7.000 millones.

Hoy en día, la industria floral es muy dinámica y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas.

En Europa, Holanda se consolidó desde inicios del siglo XX como el principal productor de flor en el continente Europeo y actualmente conserva el título mundial del principal exportador de flores. De hecho, la subasta de flores en la ciudad de Aalsmeer es la más grande del mundo. Diariamente, alrededor de 20 millones de tallos de flores provenientes de todas partes del mundo, incluyendo Latino América y África se comercializan.

Sin embargo, a pesar de que Holanda mantiene su hegemonía, supliendo más del 50% de la demanda mundial de flores, la producción global ha ido tomando un giro desde Holanda hacia países con climas más aptos para una producción constante y donde los costos laborales son menores. Este es el caso de Colombia, Ecuador y Kenia.

Adaptándose a esta situación, Holanda ha vislumbrado otro panorama en el cual su atención se ha dirigido al comercio y logística de la flor, en lugar de la producción. Otro de los pilares de la industria floral Holandesa es su rol como principal desarrollador genético de flores.

Si bien Holanda seguirá siendo un actor importantísimo en el mundo de las flores, se puede decir que en cuanto a la producción, se vive un ambiente favorable en Latinoamérica y África. Los nuevos centros de producción están tomando cada vez más fuerza en Colombia, Ecuador, Kenia y Tailandia, y en menor medida en la India, Sudáfrica, Costa Rica y Malasia, entre otros.

En Latinoamérica, gracias a sus extensos valles, Colombia es hoy por hoy, el principal exportador de flores de la región y segundo en el mundo. Colombia produce principalmente hortensias, crisantemos, claveles, rosas y flores de verano. En el siguiente lugar está Ecuador, que se ubica tercero en el ranking global, especializándose principalmente en rosas, orquídeas y flores tropicales.

Por otro lado, en África, Kenia es el principal exportador, destinando la mayor parte de su producción a Europa. La línea de producción en Kenia es similar a la de Colombia y Ecuador, con excepción de las rosas, las cuales no logran el largo característico de la rosa ecuatoriana.

Principales Exportadores de Flor Fresca en el 2007 (HS - 0603)

Total Mundial (Solo exportaciones): 7 mil millones

CUADRO N° 5

EXPORTADORES	VALOR EXPORTADO (en millones de USD)	% PARTICIPACIÓN MUNDIAL
Holanda	3 944.61	56.4%
Colombia	1 114.88	16.0%
Ecuador	403.03	5.8%
Kenia	313.41	4.5%
Italia	91.49	1.3%
Bélgica	87.31	1.3%
Israel	83.06	1.2%
India	80.50	1.2%
Tailandia	79.22	1.1%
EE.UU.	73.10	1.0%

Fuente: Mapa de Comercio de la ITC (Comisión de Comercio Internacional) de la OMC.

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

***** ¿Por qué la rosa ecuatoriana es tan especial? *****

La rosa ecuatoriana es considerada la mejor del mundo por el tamaño de su cabeza o botón, así como por el largo y grosor de su tallo. La mayoría de variedades de rosas producidas en Ecuador logran tranquilamente un largo de 60 cm y también se producen variedades que pueden llegar a medir hasta 180 cm de largo.

El Ecuador tiene una gran ventaja competitiva frente a Colombia o Kenia para la producción de rosas que va más allá de los costos laborales o la infraestructura. Debido a su posición geográfica, los invernaderos de rosas gozan de una gran luminosidad ya que se encuentran sobre los 2500 metros sobre el nivel del mar, sin embargo, al estar en la línea ecuatorial, las heladas no llegan sino hasta sobre los 3000 metros. En Colombia, por ejemplo, una helada ocurre a partir de los 2000 msnm, mientras que en Kenia el problema es el intenso calor.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNACIONAL DE FLOR

La demanda internacional de flores se concentra en Europa, Norteamérica, junto con Rusia y Japón en menor medida. Tanto en volumen como en capital, los principales importadores de flor a nivel mundial son Inglaterra, Alemania, y Estados Unidos.

Principales Importadores de Flor Fresca en el 2007 (HS - 0603)

Total Mundial (Solo exportaciones): 7 mil millones

CUADRO N° 6

IMPORTADORES	VALOR EXPORTADO (en millones de USD)	% PARTICIPACIÓN MUNDIAL
Reino Unido	1 114.70	15.8%
Alemania	1 102.24	15.6%
EE.UU.	1 043.62	14.7%
Holanda	672.37	9.5%
Francia	521.49	7.4%
Rusia	485.76	6.9%
Japón	258.77	3.7%
Italia	224.78	3.2%
Suiza	177.65	2.5%
Bélgica	166.93	2.4%

Fuente: Mapa de Comercio de la ITC (Comisión de Comercio Internacional) de la OMC.

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Dada la proximidad física y a los beneficios tributarios al formar parte de la Unión Europea, la producción Holandesa ha cubierto casi la totalidad de la demanda de los dos primeros mercados.

En el caso de EE.UU. el centro de producción tradicional de flores fue durante décadas el estado de California. Debido a las limitaciones logísticas, la oferta de flor Holandesa no logró establecerse sobre la producción local norteamericana. Sin embargo el comercio de flores en EE.UU. estaba atado a la producción local durante cada estación.

En Estados Unidos, el panorama cambió considerablemente a inicios de los años ochenta. Gracias al fomento del comercio entre Latinoamérica y EE.UU., Ecuador y Colombia empezaron a producir flores para la exportación. (Uhland, 2010). Debido a los altos costos laborales en California, las plantaciones californianas fueron reduciéndose a medida que la oferta de flor importada fue acogida con fuerza en EE.UU.

De este modo, la demanda Norteamericana ha sido aprovechada por los productores Sudamericanos durante las últimas décadas. A diferencia de la Unión Europea, EE.UU. ha brindado importantes concesiones tributarias a Colombia y Ecuador, por lo que estos países han enfocado su oferta hacia el mercado estadounidense así como a mercados no tradicionales como Rusia y Asia.

A nivel mundial, las principales flores demandadas se repiten entre los diversos mercados. A pesar de las diferencias culturales, la demanda según el tipo de flor no varía considerablemente, excepto en cuanto a los colores o tamaños.

Por ejemplo, en tanto en Rusia como en EE.UU. la flor más demandada es la rosa. Sin embargo, en Rusia las variedades solicitadas tienen un tallo largo (de 70 cm en

adelante) y el botón debe estar en un punto abierto; mientras que en EE.UU. el botón debe estar en un punto medio y las solicitan principalmente en 50 cm.

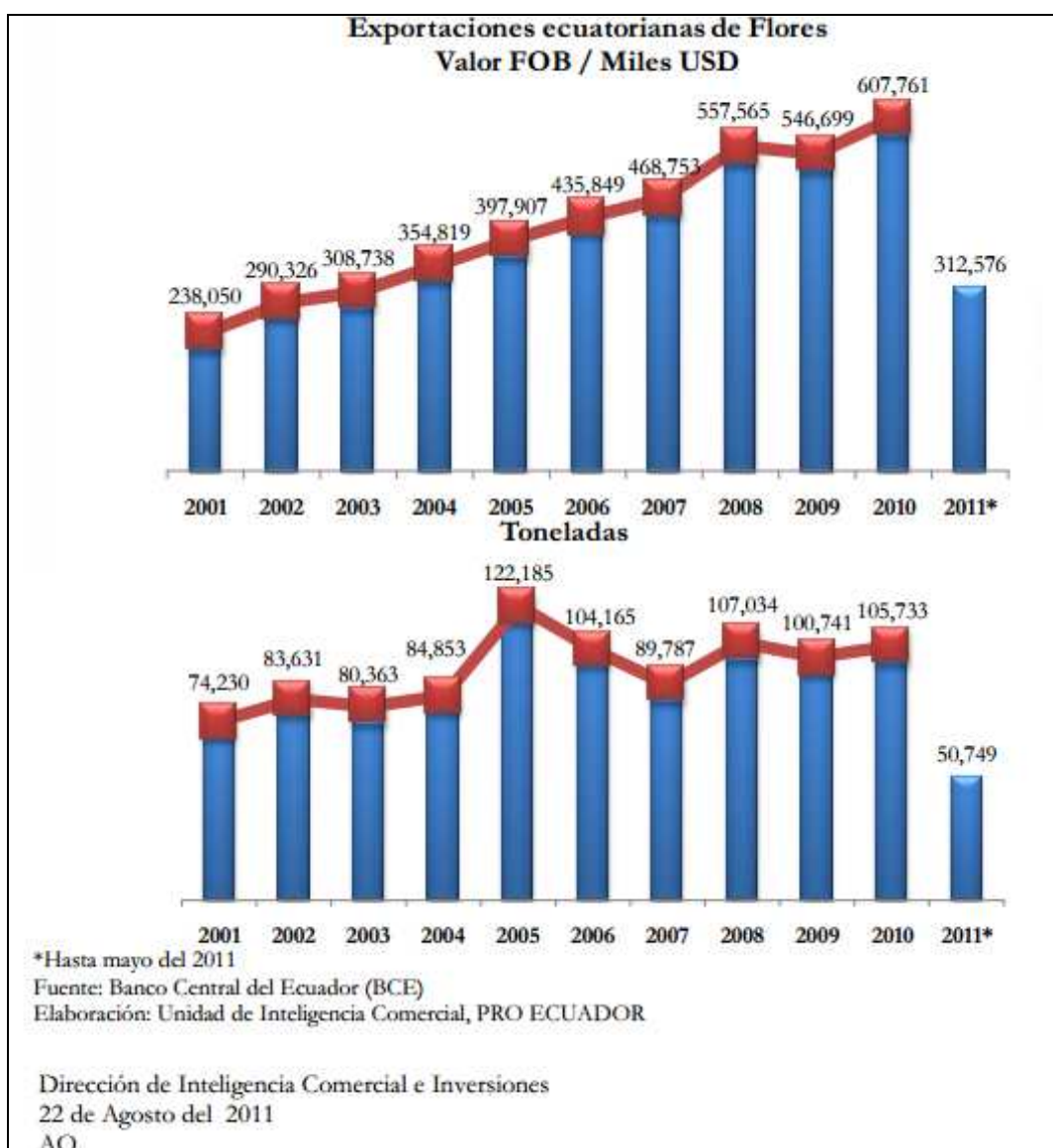
Según el “Atlas de Intercambio Global” publicado en el 2012 por el Departamento de Agricultura Estadounidense, (USDA), las siguientes son las flores más comercializadas a nivel mundial:

1. Rosa
2. Crisantemo (Pompón)
3. Clavel
4. Alstroemeria y Lirio
5. Tulipán

Si bien la flor ornamental es un producto de carácter suntuario, el crecimiento de la demanda a nivel mundial ha sido sostenido durante la última década. A pesar de la crisis económica internacional desatada en el año 2008, el impacto en la demanda no ha sido tan grande como se podría suponer.

En el caso de Ecuador, si bien las exportaciones se redujeron tanto en volumen, como en capital en el año 2009, esta reducción no superó el 10% y al año seguido las exportaciones volvieron a crecer. Este patrón ha continuado hasta la presente fecha. En consecuencia, podemos concluir que la industria de las flores ha logrado consolidarse y tener una demanda relativamente estable.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Unidad de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

2.3 ESTUDIO DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Desde la década de los noventa y durante los últimos años, la demanda de flor en EE.UU. ha sido suplida casi en su mayoría por importaciones. El número de floricultores norteamericanos principalmente en California, se redujo considerablemente durante las últimas décadas, hasta el punto en el que la producción local actualmente se constituye en su mayoría por pequeños negocios

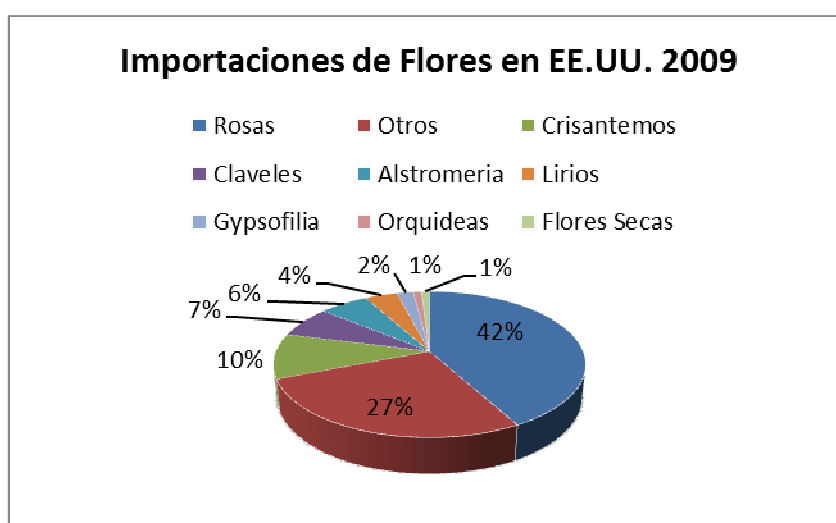
familiares que suplen la demanda de productos de temporada y que manejan una clientela pequeña, pero leal. (USDA).

América Latina se ha beneficiado, por su parte, de la capacidad de tener una cosecha constante durante todo el año, bajos costos de producción y los acuerdos comerciales con EE.UU. Todo esto ha hecho de a los productores sudamericanos una opción muy atractiva para los importadores norteamericanos.

Actualmente, según un estudio del USDA en 2009, tres de cada cuatro flores que se venden en ese país son importadas. Estas flores provinieron en un 80% de Colombia y Ecuador, siendo Colombia el principal exportador (USDA, Floriculture Crops Summary, 2010).

Mientras Colombia suplió casi toda la demanda de crisantemos, claveles, lirios y buena parte de las rosas; Ecuador concentro sus exportaciones a EE.UU. primariamente en rosas y gypsofilia.

GRÁFICO N° 6



Fuente: Global Trade Atlas, 2010.

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

2.3.1 Segmentación del Mercado

Si bien la importación de flores en EE.UU. supera los mil millones anuales, el grueso de la industria floral se encuentra en los segmentos de distribución mediana minorista. El tamaño de la población junto con el poder adquisitivo de la gran mayoría de la misma, hacen de las flores un producto altamente demandado a nivel nacional, y por ende muy lucrativo. En 2007, el mercado minorista de flores en EE.UU. reportó casi \$9 mil millones de dólares en ventas (Global Trade Atlas).

Sin embargo, llegar al consumidor final de flores no es sencillo. Existe una segmentación muy bien establecida en la cadena de distribución de las flores en EE.UU. y en otros mercados internacionales.

En el caso de los productores locales estadounidenses, una pequeña parte de su producción la envían a exportadores que enviarán los cultivos principalmente a Canadá y otros mercados muy puntuales. El resto de su producción usualmente es consumida por las poblaciones cercanas a cada plantación. Por lo general las plantaciones distribuyen directamente sus flores a distribuidores medianos y minoristas en ciudades grandes cercanas, a floristerías e invernaderos de pueblos cercanos y también suelen abrir un centro de acopio en cada plantación para atender a clientes.

A pesar de que los costos de producción de los floricultores norteamericanos son mayores, la capacidad de distribuir directamente a segmentos del mercado

pagar más por la flor, les ha permitido mantenerse relativamente estables como pequeñas plantaciones.

Por otro lado, las fincas florícolas internacionales, con capacidad de exportación, usualmente están en la necesidad de mover su gran producción diariamente. No pueden segmentar sus ventas a un nivel minorista como lo logran los productores estadounidenses ya que cada envío debe ser lo suficientemente grande como para compensar los costos logísticos y de desaduanización.

En este punto aparecen actores como importadores y comercializadoras también conocidas como brokers, quienes compran grandes volúmenes directamente a las florícolas. Los precios que manejan son bajos debido a su poder de negociación y a la amplia oferta internacional.

El principal punto de entrada de la flor en EE.UU. es el Aeropuerto de Miami, por lo que existen cientos de agencias de carga y transporte especializadas en flores ubicadas a las afueras del mismo. Una vez que las flores han sido nacionalizadas, los importadores las trasladan mediante camiones refrigerados hacia los principales centros de consumo. Por ejemplo hacia Atlanta, Washington, Nueva York, Chicago, Boston, entre otros. En el caso de las ciudades de la costa Oeste, como Los Ángeles o San Francisco, generalmente la importación se hace directamente a esas ciudades o se realizan conexiones aéreas desde Miami.

Luego de esta travesía, las flores pasan a manos de distribuidores mayoristas en cada ciudad, a un precio considerablemente más alto, y ellos a su vez entregan las flores a floristerías y otros distribuidores minoristas.

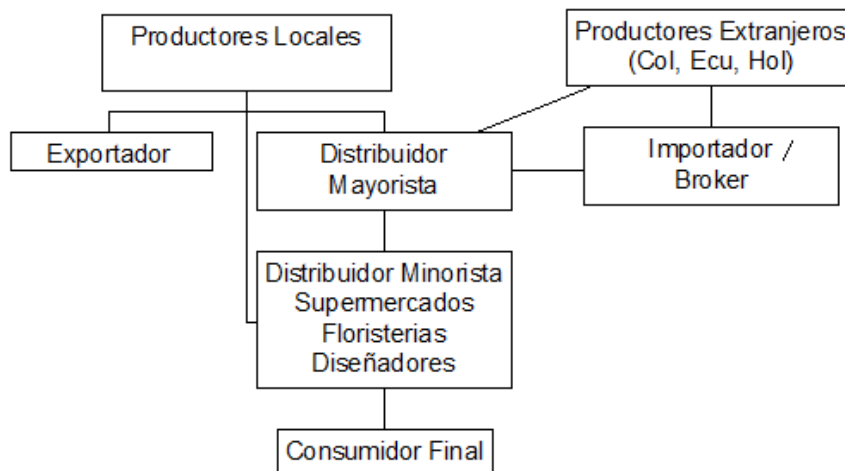
Algunos de los más grandes distribuidores mayoristas manejan volúmenes lo suficientemente grandes como para contratar sus propias agencias de carga y realizan compras directas a las fincas florícolas. Esta ha sido una tendencia que se ha ido extendiendo durante los últimos años gracias a las facilidades aduaneras y de transporte en Miami.

Finalmente, luego de casi 7 días desde que la flor arriba a Miami, las flores podrán ser adquiridas por el consumidor final. Dependiendo de la región, una rosa que la finca vendió al importador puesta en Miami (FOB MIAMI) por \$0.25 centavos de dólar, puede venderse a \$2.00 al cliente final.

Cabe mencionar que en todos los segmentos, existe una gran fluctuación de precios en las temporadas de alta demanda, como San Valentín o el Día de la Madre, en donde los precios FOB MIAMI pueden hasta triplicarse.

GRÁFICO N° 7

Segmentación de la Industria Floral en EE.UU.



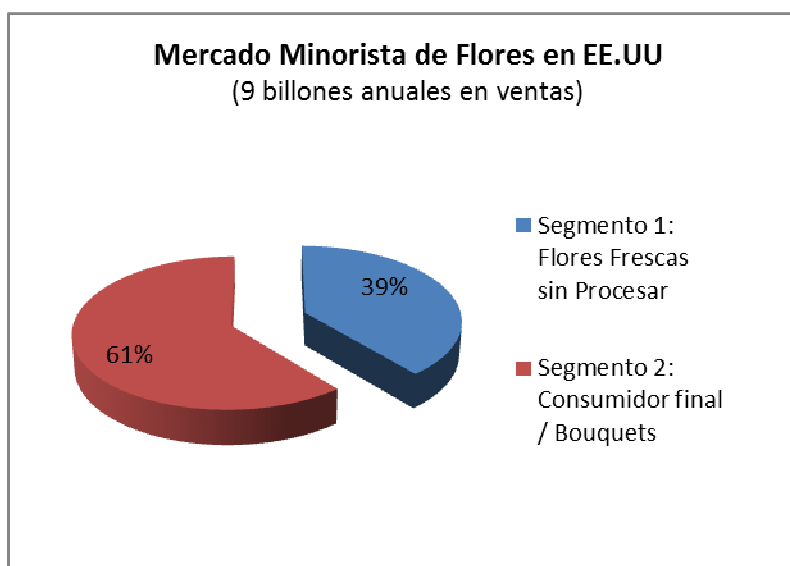
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

2.3.2 Tipo de Consumidores

El tipo de consumidores que se analizará corresponden a los segmentos de distribuidores minoristas y subsiguientes, hasta llegar al consumidor final.

Según la Sociedad de Floristas Americanos, la mayoría de flores frescas compradas en los EE.UU., a nivel de minoristas, fueron para bouquetería y decoración de ambientes, incluyendo matrimonios. (SAF, About the U.S. Flower Industry, 2005). Sin embargo, a nivel de consumidores finales, la gran mayoría de ventas fueron para regalos ocasionales. El 14% de ventas se concentro en Valentín y el Día de la Madre, mientras que el restante 86% de distribuyó a lo largo del año.

GRÁFICO N° 8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Dentro del mercado minorista se destacan dos segmentos:

1. El grupo de compradores de flor fresca, que no necesariamente son consumidores finales. Usualmente este grupo compra flores frescas, o sin procesar, en floristerías locales, supermercados o distribuidores similares. Este tipo de compradores, según una encuesta virtual realizada son principalmente:
 - a. Floristas pequeños.
 - b. Planificadores de Eventos.
 - c. Novias “DIY” ** (Novias que realizan sus propios arreglos florales para la boda).

d. Encargados de decoración de establecimientos.

e. Vendedores en Stands o ambulantes.

f. Otros / Consumidores Finales.

2. El grupo de compradores de flores “procesadas”, es decir arreglos listos o bouquets. Son netamente consumidores finales y suelen comprar también en floristerías locales, supermercados, pero principalmente a través cadenas de distribución de floristerías tales como 1800-Flowers o FTD*. Asimismo, el volumen promedio de cada compra es mucho menor a la del primer segmento, pero pagan precios más altos.

Estadísticamente, el consumidor final de flores en EE.UU. es un hombre (35%) o mujer (65%) de entre 25 y 45 años que compra un arreglo floral de \$39 USD. (Consumer Trends, 2008).

**Las cadenas 1-800 Flowers o FTD son actores muy importantes dentro del mercado minorista. Son cadenas que han logrado posicionarse a nivel nacional como proveedores de arreglos florales para toda ocasión, ofreciendo entrega inmediata. Sin embargo, no son una cadena de floristerías con una marca específica, sino que funcionan mediante floristerías locales asociadas. De este modo, cuando una venta se realiza a través de los diversos canales que manejan (Web, televentas, aplicaciones móviles), ésta se la traspassa a la floristería local asociada más cerca del lugar de entrega. La cadena se lleva una comisión por efectuar la venta y la floristería entrega la flor.*

2.3.3 Diseño de Encuestas Virtuales

Se realizaron dos encuestas virtuales publicadas a través de la herramienta en línea para encuestas “SurveyMoney.com.

1. **Objetivo:** Descubrir qué tipo de consumidores existen en el segmento minorista de flor fresca en EE.UU., además de los tipos de flor más apetecidos y el rango de precios que estos clientes manejan.
2. **Población:** La encuesta se envió a una lista de 200 correos electrónicos de personas y empresas relacionadas a la industria floral en EE.UU. obtenida de la Asociación de Floristas Americanos (SAF). Adicionalmente, se agregaron 100 correos electrónicos de aleatorios de posibles clientes interesados en comprar flor obtenida del portal web especializado en bodas: www.weddingwire.com.

Para incentivar a los encuestados, al enviar el correo electrónico se incluyó una oferta de un cupón de \$10 USD de descuento en el almacén Office Depot. El código del cupón aparecería una vez finalizada la encuesta. Este cupón se lo obtuvo gratuitamente de la página web www.coupons.com.



3. Variables de Interés: Tipos de flores demandas, proveedores de flor, precios por tallo pagados, ciudad y estado dentro de EE.UU., expectativas de en cuanto a calidad.

Banco de preguntas:

1. ¿Qué tan frecuentemente compra flor fresca?
2. ¿Está usted relacionado a la industria floral?
3. ¿Dónde está ubicado? Ciudad y Estado.
4. ¿Usted se considera un agente mayorista o minorista de flores? ¿Cuál es su negocio?
5. ¿Compra usted flor directamente a fincas florícolas locales?
6. ¿Compra usted flor directamente a fincas florícolas extranjeras?
7. ¿Si no compra usted directamente a florícolas, de donde compra sus flores?
 - 7.1 ¿Si fuese posible, desearía obtener sus flores directamente desde la finca?
8. ¿Por qué compra usted de ese proveedor?

9. ¿En promedio, cuánto paga usted por un tallo de rosa normal de 50cm actualmente?

10. ¿Qué tipo de flores compra principalmente? Por favor indique en porcentajes.

GRÁFICO N° 9

Imagen de una de las pantallas de la encuesta en línea

The screenshot shows a survey interface with a dark header bar containing the title 'Fresh Cut Flower Retail Buyers'. Below the header, there are three questions:

- 1. Do you often purchase fresh-cut-flowers?**
A dropdown menu is visible below the question.
- 2. Are you involved in the Flower Industry?**
There are two radio button options: 'Yes, I am...' and 'No.'. A text input field is positioned to the right of the 'Yes, I am...' option.
- 3. Were are you located? Please mention city and state.**
A text input field is positioned below the question.

In the bottom right corner of the survey area, it says '1 of 5'.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

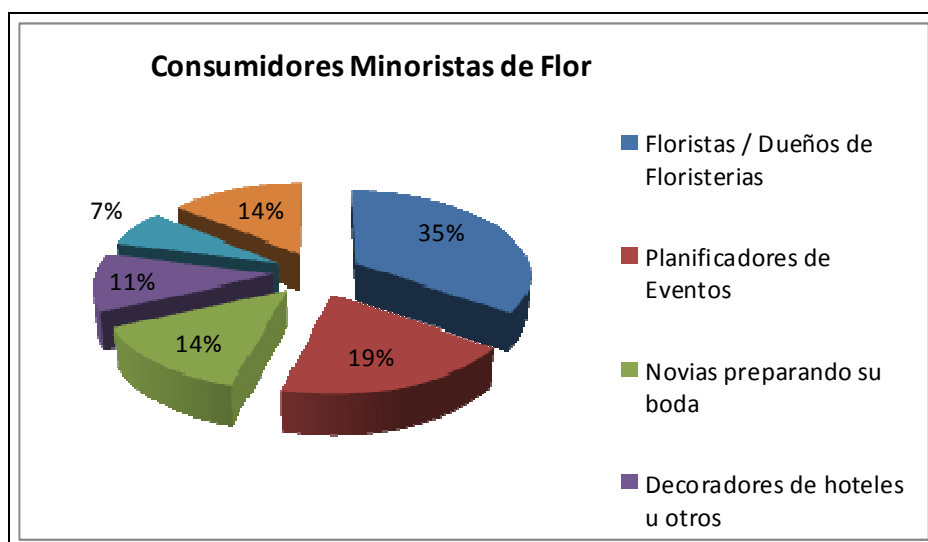
Resultados:

Es importante mencionar que para reducir la cantidad de respuestas, si el encuestado no consumía flores, no estaba relacionado a la industria floral, o indicaba que no se encontraba en EE.UU. la encuesta terminaba.

De los 300 correos electrónicos enviados se obtuvieron 187 respuestas, de las cuales 90 fueron válidas, es decir consumidores de flor fresca, relacionados a la industria floral, dentro de EE.UU.

72 encuestados se consideraron consumidores minoristas de flores, de estos la composición de negocios se compone de la siguiente manera.

GRÁFICO N° 10



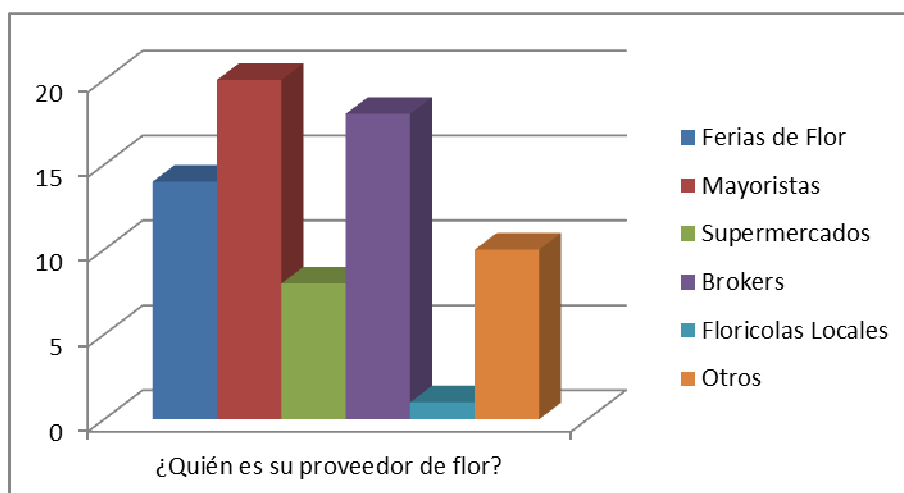
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

De los 18 consumidores mayoristas, el 50% sí compra directamente a fincas florícolas extranjeras y el 20% además compra a fincas florícolas locales. Quienes no compran directamente a las fincas indicaron que sus proveedores son brokers o que compran mediante subasta.

Por otra parte, solamente 1 de los encuestados minoristas dijeron comprar directamente a florícolas locales, pero ninguno a extranjeras. Sin embargo 40 de los 72 minoristas dijeron estar interesados en comprar directamente a las fincas.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Los motivos que primaron para la elección del proveedor fueron: La disponibilidad, calidad y frescura de la flor, precios asequibles, confianza con el proveedor y cercanía.

En cuanto a los precios que pagan por tallo de rosa, se eligió esta flor ya que es el producto más común y estable en todos los segmentos de la industria. Los resultados en esta pregunta fueron sumamente variados, sin embargo al cruzar los datos con aquellos encuestados mayoristas y aquellos minoristas con sus respectivas segmentaciones, las cifras nos permiten encontrar rangos de precios referenciales en cada segmento.

CUADRO N° 7

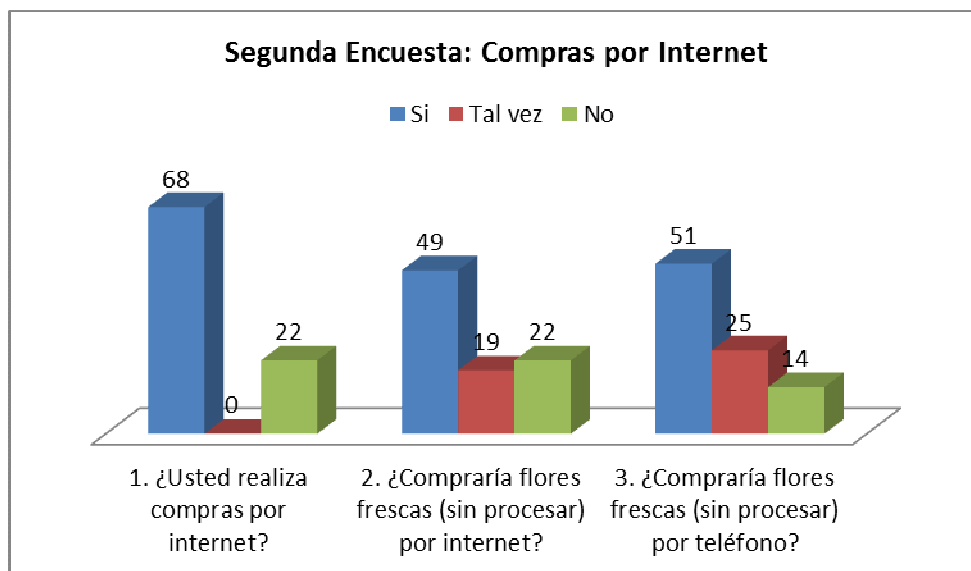
PRECIO DE ROSA DE 50CM	Precio Máximo Expresado	Promedio General	Precio Mínimo Expresado
Mayoristas	\$0.35	\$0.29	\$0.19
Minorista – Floristeria	\$0.70	\$0.45	\$0.28
Minorista – Florista/Decor.	\$0.90	\$0.74	\$0.40
Minorista – Novia	\$2.00	\$1.04	\$0.75
Minorista – Vendedores	\$0.70	\$0.38	\$0.20
Consumidores Finales	\$3.00	\$1.53	\$0.99

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Adicionalmente a esta encuesta, se añadieron 2 preguntas adicionales a las 90 respuestas válidas. El fin de esta segunda encuesta fue determinar si el consumidor de flor ha realizado compras por internet y si estaría dispuesto a realizar su compra por internet. Estos fueron los resultados:

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

2.3.4 Análisis de la Competencia

Una vez determinados todos los segmentos de la industria floral estadounidense, desde los productores nacionales y extranjeros, hasta el consumidor final, podemos delinear una matriz en la cual encontramos a todos los posibles competidores de nuestra empresa, según el segmento.

Nuestra empresa será un actor híbrido puesto que siendo fundamentalmente un bróker, que por naturaleza se encuentra en el segmento mayorista de la industria, tendrá participación directa en los todos los segmentos minoristas.

Esto se debe a que nuestra empresa comprará directamente a las fincas florícolas principalmente en Ecuador bajo pedido, a medida que se reciban pedidos a través de los canales desarrollados por la empresa. Estos canales, son muy similares a los que las grandes cadenas de floristerías como FTD o 1-800 Flowers utilizan: Un portal web eCommerce, un call-center gratuito, servicio al cliente personalizado y cobertura de entrega a nivel nacional.

Mediante un centro de acopio en Quito, las órdenes diarias que la finca envíe serán inmediatamente entregadas a una empresa de logística especializada tal como Tampa Cargo, Federal Express o UPS con las cuales se negociarán de antemano tarifas fijas para los diferentes tipos de empaques. Puesto que estas empresas ofrecen cobertura a nivel nacional en EE.UU. las flores irán directamente “de la finca al consumidor”.

Ya que los costos de este tipo de flete son más altos que los fletes tradicionales a Miami, nuestra empresa no estará en condiciones de competir con proveedores mayoristas o supermercados. Sin embargo, nuestro rango de precios sí será muy atractivo para consumidores minoristas de todo tipo.

De este modo, se ha desarrollado el siguiente cuadro comparativo para determinar nuestros posibles proveedores, clientes y competidores según los segmentos del mercado.

CUADRO N° 8

Tipo de mercado	Actor	Posible proveedor nuestro	Posible cliente Nuestro	Posible competencia
MAYORISTA	Productores Locales	SI	NO	NO
MAYORISTA	Productores Extranjeros	SI	NO	NO
MAYORISTA	Bróker Tradicional – Importador	SI	NO	NO
MAYORISTA	Distribuidor Mayorista – Subastas	NO	NO	SI
MINORISTA	Distribuidor Minorista – Supermercados	NO	NO	SI
HIBRIDO	Bróker Híbrido (Similares a nosotros)	NO	NO	SI
MINORISTA	Floristería Local	NO	SI	SI
MINORISTA	Floristas y Planificadores	NO	SI	NO
MINORISTA	Novias y Relacionados	NO	SI	NO
MINORISTA	Consumidor Final	NO	SI	NO

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Competidores directos:

Luego de realizar una investigación sobre empresas estadounidenses con modelos similares al nuestro, podemos determinar que el número es reducido. Existen 5 empresas cuya logística se maneja desde Ecuador o Colombia y ofrecen el servicio directo “de la finca a su puerta”.

Si bien estas empresas se encuentran posicionadas en diferentes nichos o regiones de EE.UU., ninguna ha llegado tener una gran participación del mercado. De hecho, solamente 2 están posicionadas en las primeras páginas de los motores de búsqueda en línea, bajo diferentes parámetros, por lo que existe espacio para ingresar satisfactoriamente.

Adicionalmente existen varias empresas que ofrecen flor fresca no procesada entregada a domicilio igualmente a nivel nacional. Sin embargo los precios son más altos (se acercan más a los precios de floristerías o FTD) y el servicio ofertado no es directo de la finca, por lo que pierden el gran valor agregado en el que nuestra empresa se basa.

Los dos principales competidores similares a nuestra empresa son:

GRÁFICO N° 13

Whole Blossoms
Wholesale Flowers for Weddings, Events, and Everyday Occasions

sign in | My Account | Shipping Info | (1) Item(s)
FREE SHIPPING on fresh cut flower orders details

1-877-WOW-BLOOMS Se habla Español | CHAT

Home Why Buy From Us Flower Blog Flower Care & Handling Testimonials Customer FAQ Contact Us

Flower Collections
All Wholesale Flowers
Wholesale Roses
Wedding Flowers
Occasion Flowers
Bouquets & Centerpieces
Garland and Wreaths
Tropical Flowers
Branches
Flower Filler
Greens

Fresh Cut Flowers
Alstroemeria
Amaryllis
Anemones
Calla Lilies
Carnations
Celosia
Chocolate Cosmos
Chrysanthemum Pom
Craspedia Billy Buttons
Daffodils
Dahlias
Delphinium
Freesia
Garden Roses

PREMIUM ROSES
Unforgettable Beauty

500 Stems \$399.99

- Fragrant flowers
- Soft petals
- Brides' favorite flowers

Shop Now >

CLASSIC AND EXQUISITE
MINI CALLA LILIES
BUY PREMIUM FALL FLOWER Wedding Flowers
Shop Now >

twofair WEDDING
with DAVID TUTERA
See us on the HEAVEN ON EARTH
Episode
SAT NOV 24, 2012 6/5c We

Wholesale Flowers and Wholesale Wedding Flowers to You! Bulk Flowers Available Year Round.

<p>Joyful & Rich Fall Gerberas</p> <p>WHOLESALE WEDDING FLOWERS Shop WholeBlossoms.com</p> <p>Gerber Daisy Flower Premium Fall Flowers! Buy 200 Stems \$1.38 each</p>	<p>Colorful CHRYSANTHEMUMS</p> <p>Shop WholeBlossoms.com</p> <p>Fall Pom Flowers Stylish Poms! Buy 200 Stems \$0.75 each</p>	<p>Stylish SUNFLOWERS</p> <p>Shop WholeBlossoms.com</p> <p>Trendy Fall Wedding Flowers Fresh Cut Sunflowers Buy 250 Stems \$1.50 each</p>	<p>Fresh Rose Petals</p> <p>WHOLESALE FLOWERS Shop WholeBlossoms.com</p> <p>Fresh Rose Petals Simply Romantic! Buy 3,000 Petals \$119.99</p>
--	---	--	---

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

“Whole blossoms” es una empresa constituida en Miami, Florida. Manejan su logística desde Ecuador y actualmente se encuentran bien posicionados bajo los parámetros de “flor fresca”, “pétalos de rosas” “flor a domicilio”. Sus precios pueden ser reducidos.

GRÁFICO N° 14

The screenshot shows the FiftyFlowers.com website. At the top, there are promotional banners for 'FREE SHIPPING on Bulk flowers' and '100% EVENT DAY GUARANTEE'. The navigation menu includes 'All Flowers', 'DIY Flower Combos', 'Wedding Colors', 'Centerpieces', 'Best Sellers', and 'Testimonials'. A search bar is on the right. The main content area features a 'Fresh Bulk Flowers' sidebar, a 'Prepared Flowers' sidebar, and a 'Wholesale Flower Specials' section with four featured items: a bouquet of red flowers (10% OFF), a wreath (Order NOW! Save 10%), a bouquet of green flowers (SALE! 10% OFF!), and a branch of greenery (Save 10%! Order NOW!). There is also a 'Plan a Wedding!' section with a 'Shop By Flower Color' button and a testimonial from Meghan Littleton, CO.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

FiftyFlowers.com igualmente se encuentra constituida en Miami, Florida. Es una empresa con más de 8 años en el mercado, por lo que tiene una sólida base de clientes. Esta empresa se ha especializado en el segmento de novias y planificadoras de bodas.

A pesar de que sus precios son más altos que los de Whole Blossoms, gozan de un gran posicionamiento en Google y demás motores de búsqueda bajo los parámetros de bodas, además de que son miembros de las principales organizaciones de floristas y bodas. Es posible competir con ellos en precios, sin embargo habrá que invertir más en publicidad de bodas.

2.3.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

2.3.6 Análisis FODA

CUADRO N° 9

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Calidad: Producto obtenido de primera mano y más fresco. •Ventaja competitiva frente a otros proveedores al estar físicamente en Ecuador. •Las empresas logísticas contratadas gozan de excelente reputación. • Bajos costos iniciales y de operación puesto que las compras se realizan bajo pedido. •Alta liquidez ya que se maneja crédito con las fincas, pero los clientes cancelan inmediatamente. •La empresa posee amplios conocimientos de la industria floral y de comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> •El mercado norteamericano es sumamente grande y la población tiene un alto poder adquisitivo. •Existen facilidades logísticas que nos permiten mejorar cada vez más nuestro servicio. • La demanda floral se mantiene en auge y son productos de muy corta vida que se reemplazan constantemente. Es posible generar una cartera de clientes floristas leales durante todo el año. •Hay pocas empresas con nuestro mismo giro de negocio, solo una aprovecha al máximo el potencial del internet que nosotros también aprovecharemos. 	<ul style="list-style-type: none"> •El capital del que dispone la empresa es limitado. Esto a su vez no permite una gran inversión para posicionar la marca. •Al ser una empresa nueva podemos desconocer de factores que nuestra competencia sí. •Si bien el manejo de operaciones desde Ecuador tiene muchas ventajas, la falta de una presencia constante en EE.UU. conlleva limitaciones y costos adicionales. Por ejemplo, el manejo de la correspondencia, entrega de informes financieros a la autoridad tributaria, presencia física en caso de juicios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •El posicionamiento Web toma tiempo en lograrse y en dar resultados. Nadie puede garantizar los resultados. •Se depende de terceros para la entrega de la flor. Si las empresas contratadas fallan ponen en riesgo nuestro negocio. •Las relaciones comerciales entre Ecuador y EE.UU. específicamente en el ámbito de las flores no cuentan con un tratado arancelario definitivo. Se deben buscar proveedores en Colombia en caso de que el panorama se complique. •Al ser productos perecibles, el riesgo de reclamos es mayor que en otras industrias.

Fuente: Investigación realizada

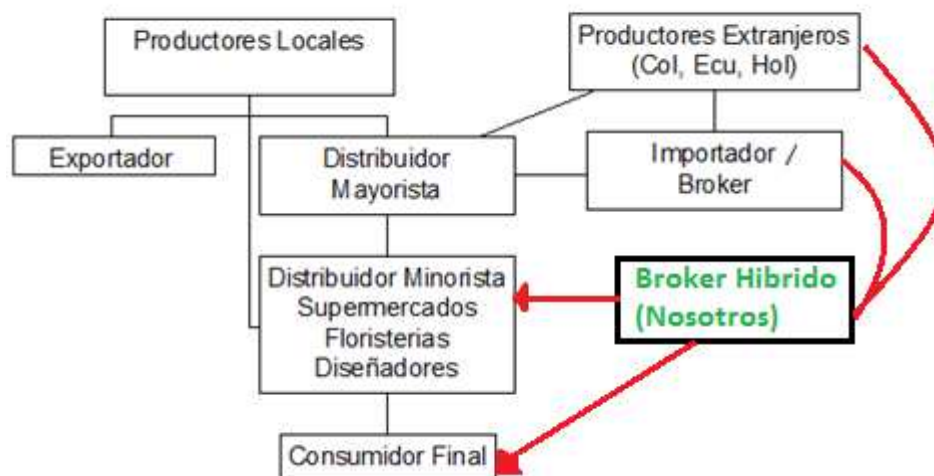
Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Según los estudios realizados, podemos determinar que nuestra empresa podría participar exitosamente en la industria floral de EE.UU. Dadas las características novedosas propuestas, la empresa se encontraría en un segmento relativamente nuevo, también considerado como híbrido.

GRÁFICO N° 16

Segmentación de la Industria Floral en EE.UU.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

De este modo, tendríamos la capacidad de obtener la flor directamente desde la finca y, mediante la plataforma logística diseñada, enviar el producto directamente hacia el cliente. Atrás de cada venta existe un proceso de importación que se facilita gracias a la presencia legal en EE.UU, sin embargo, la oferta para el cliente es sencilla: Obtener flor fresca entregada a domicilio directamente desde la finca.

La empresa se podrá enfocar en la plaza minorista de consumidores de flor, en todos sus segmentos minoristas.

El siguiente cuadro, nos muestra los principales segmentos de consumidores minoristas; estos se han relacionado con las principales finalidades del consumo según la SAF a fin de determinar cuáles son los grupos de consumidores más frecuentes y cuáles son los tipos de productos más demandados.

CUADRO N° 10

Comprador vs. Motivo	SEGMENTO 1 (Consumidor de flor fresca)			SEGMENTO 2 (Consumidor final de Bouquets)		
	Florista local	Planificador(a) de Bodas / Eventos	Novias preparando su Boda*	Hombre Adulto 18 a 45 Años	Mujer Adulta 18 a 45 Años	Otros (Adolescentes, 3ra Edad, etc.)
Decoración del Hogar u Oficina	X				X	
Decoración de Ambientes (Hoteles, Spa)	X	X				
Para Bodas y Relacionados	X	X	X	X	X	
Regalos de cumpleaños	X			X		X
Amor y Amistad	X					
Solo San Valentín	X			X	X	X
Día de la Madre	X			X	X	X
Funerales	X					
Halloween	X	X				
Acción de Gracias - Navidad	X	X				
Otros					X	X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Realizando un análisis vertical, podemos decir que el segmento de los floristas es aquel que más frecuentemente consumiría flores, por lo que la publicidad y precios deberá enfocarse a ese segmento. Los productos principales para este grupo de

clientes serán combinaciones populares de rosas, flor de relleno, cajas con bouquets sencillos listos para la re-venta, etc.

El rango de precios que se deberían manejar en este segmento, según las encuestas es:

Minorista	\$0.90	\$0.74	\$0.40
-----------	--------	---------------	--------

Al realizar un análisis vertical también se puede determinar que las flores para bodas son demandadas en casi todos los segmentos. Por ende, otra gama de productos deberá atender exclusivamente al mercado de flores para bodas. Los productos para este segmento serán flores de moda de acuerdo a cada estación, rosas exclusivas, pétalos de rosas y ramos de novia. Los precios de este tipo de productos serán mayores, sin embargo resultarán económicos en comparación a los arreglos hechos por una diseñadora.

Minorista – Novia	\$2.00	\$1.04	\$0.75
-------------------	--------	---------------	--------

Finalmente, al resto lo podemos ubicar dentro del segmento de consumidores finales de bouquetería o flores para regalos. A pesar de que este grupo está dominado por las cadenas de floristerías descritas previamente, es rentable mantener una línea para este segmento debido a su gran tamaño. Una mínima parte de este mercado puede traducirse en importantes volúmenes de ventas. Los productos para este grupo serían bouquets listos para regalar y cajas pequeñas con 12 o 25 rosas.

Minorista – Novia	\$3.00	\$1.53	\$0.995
-------------------	--------	---------------	---------

Dados los altos costos de publicidad en EE.UU., la promoción se enfocará principalmente en el posicionamiento en motores de búsqueda. El posicionamiento en buscadores consiste en mejorar la visibilidad de nuestra página web cuando las personas buscan ciertas frases o parámetros en Google, Bing, Yahoo, etc.

Por ejemplo, en EE.UU., según estadísticas públicas de Google, más de 500.000 personas buscan la frase “Wedding flowers” (flores de boda) en ese país. Las empresas que aparecen en los primeros 5 resultados se llevan el 80% de las visitas. Por lo tanto, un sitio web bien posicionado, es capaz de recibir cientos de miles de posibles clientes diariamente. Sería lo equivalente a tener un local comercial ubicado en Times Square.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MISIÓN

La misión de Flower Explosion LLC es consolidarse en el mercado norteamericano, y posteriormente en el Europeo, como una de las principales opciones que tiene cualquier persona o institución que busca flores de alta calidad.

3.2 VISIÓN

La visión de Flower Explosion LLC, es mediante el surgimiento de un negocio próspero, todos los agentes que intervienen en el proceso resulten beneficiados y logren un desarrollo personal, profesional e incluso comunitario; desde los pueblos que tienen una relación con la producción de la flor en las fincas, hasta nuestro propio personal.

3.3 OBJETIVOS

- Entregar al cliente productos florales Ecuatorianos y Colombianos de alta calidad para no tener reclamos mayores al 1% en un plazo no mayor a 1 año.
- Ofrecer Soluciones ágiles y efectivas al cliente para obtener un 99.5% de satisfacción de los clientes.

- Utilizar eficientemente los instrumentos de marketing, informática y administración disponibles a fin de reducir los costos en un 5% en un plazo de 3 años.
- Incrementar un promedio del 18,5% anual en ventas en los 5 años del proyecto.
- Llevar una planificación empresarial organizada, técnica y global que le permita a la empresa expandirse a dos nuevos mercados internacionales en un plazo de 5 años.

3.4 ESTRATEGIAS

3.4.1 Estrategias de Entrada

Para el inicio de este proyecto se deben analizar ciertas estrategias para entrar con fuerza al mercado y a su vez tener cierta ventaja con la competencia, debido a que es difícil fidelizar un cliente con una empresa nueva.

Las estrategias se van a basar en los siguientes puntos:

- Precio: El precio que se maneja para los productos en general, se tendrán de un 5 a 8% menos y en algunos hasta un 15 % menos que de la competencia, así se logrará atraer a clientes por excelente calidad a menor precio.

- Variedad de Productos: Se contara con más de 100 variedades exclusivas de rosas y productos distintos y novedosos para ofrecerle a cliente todo lo que necesite en un mismo sitio web.
- Inversión en Publicidad: para este tipo de empresas modernas, que su portal de ventas es una web, al inicio se necesita dos tipos de inversión publicitaria. Una que se conoce publicidad inmediata, que es para posicionamiento de corto plazo y la otra que se llama inversión en posicionamiento orgánico, esta es inversión a largo plazo debido a que da efecto directamente con los buscadores principales de la web.
- Diversidad de Clientes: Como se ha mencionado anteriormente se va a proporcionar varios tipos y métodos de entregas del producto, esto se refleja directamente proporcional al precio de venta. Por lo cual se da varias opciones para los tipos de clientes que soliciten el producto dando así varias opciones en cuando a costo beneficio.
- Reducción de Costos: Es importante la reducción y constante evaluación en cuanto a los costos que se tendrán ya que se debe mantener lo más bajos posibles para así mantener una ventaja en cuanto a precios sobre la competencia, su centro de ventas y call center de servicio al cliente se manejara desde Ecuador, así desde su inicio no se incurriría en tanto gasto fijo alto.

3.4.2 Estrategia Ventas

A parte de la plataforma web, el cual es el portal principal de ventas se contará con el equipo de ventas donde se enfocarán igualmente a contactar cadenas importantes de hoteles y resorts con el fin de ofrecerles un directamente un servicio de proveerles flores importadas a bajos costos, realizando contratos para asegurarse los clientes.

Adicionalmente se mantendrá unas políticas de ventas y servicio al cliente con el fin de tener un servicio de calidad y satisfactorio para los clientes.

3.4.2.1 Política de Servicio al Cliente

Siendo uno de los objetivos fundamentales de la empresa el ofrecer y entregar al cliente productos variados y de calidad, el servicio al cliente es de vital importancia. Es necesario que el ejecutivo de ventas mantenga una actitud positiva hacia todos quienes forman parte de la empresa, especialmente los clientes. Debe existir un trato de respeto y amabilidad. Se considera que un buen trato al cliente es la base para la creación de una cartera de clientes fuerte y recurrente. Toda queja enviada por el cliente sería evaluada seriamente y podría llegar a sanciones o despidos.

3.4.2.2 Protocolo de Atención al Cliente

La atención del vendedor en la comunicación telefónica es vital. Otro elemento importante es el estilo personal e imagen profesional que proyecta el ejecutivo que efectúa la comunicación telefónica: La meta de una buena llamada de tele mercadeo es generar la impresión de que se está ofreciendo al cliente un producto o de la mejor calidad y precio conveniente, el cual se ajusta absolutamente a sus necesidades de consumo. Esto se lo debe hacer en una forma adecuada, seria y responsable.

Junto con otros requisitos como saber escuchar y tener mucho cuidado con las distracciones del entorno, el control de las emociones también son importantes a la hora de generar una llamada de venta.

Usualmente partimos de la base de que el cliente es un desconocido, no tenemos datos sobre sus gustos, preferencias ni aspiraciones. No sabemos qué puede gustarle en menor o mayor medida. Sólo disponemos de un nombre. Es imprescindible tener muy claro que el cliente es una persona, por lo tanto se le debe hacer sentir bien al cliente.

Se debe, sin entrar violentamente a un interrogatorio que puede resultar intimidador, tantear el carácter del cliente con afirmaciones comunes y preguntas generales acerca de los gustos florales del cliente, el evento u ocasión para el cual requerirá o suele requerir flores, sus colores

favoritos, regalos que le gustaría recibir o enviar, algún dato evocativo sobre el Ecuador y sus productos, etc.

Del mismo modo, conocer el producto o servicio que vamos a vender es básico para poder realizar la venta con eficacia. Tenemos que saber responder a todas las preguntas que nos haga el cliente, así como explicar correctamente sus características. Esto no implica aprenderse de memoria catálogos enteros, sin embargo existen métodos útiles para familiarizarse con el producto: Aprenderse las categorías y subcategorías de clasificación; tener a la mano un catálogo con descripciones y señalar las diferentes secciones para acceder rápidamente.

El catálogo de productos de Flower Explosion se encontraría disponible en una página web, y se podría encontrar cualquier producto mediante las diferentes categorías o la barra de búsqueda. Por esto, es recomendable mantener una ventana de la página abierta en el computador para poder encontrar cualquier producto rápidamente. Así el cliente puede visualizar lo que va a comprar.

3.4.2.3 Resolución de Conflictos

El vendedor deberá tener un adecuado manejo de objeciones de parte del cliente mientras se realiza la negociación o venta. Para ello es recomendable:

- Manifestar en todo momento cuáles son las condiciones de la venta en forma clara y específica.
- Realizar una preparación previa a las posibles objeciones de los clientes frente a los productos que en ese momento el vendedor comercializará telefónicamente.
- Destacar adecuadamente (sin exagerar) los beneficios que tendrá el cliente al adquirir el producto.
- Mantener durante la conversación telefónica una actitud de tranquilidad y seguridad, la cual será percibida por el cliente. No mostrarse desesperado(a).
- Disculparse por cualquier inconveniente causado al cliente por una falla en la comunicación.
- Prometer un trato especial para el pedido del cliente.

Sin embargo, se debe recordar que la prioridad para el ejecutivo(a) son las ventas. Su trabajo en cuanto a la resolución de conflictos es únicamente procesar el requerimiento del cliente de manera adecuada.

En caso de que el cliente llame para presentar un reclamo, el ejecutivo deberá determinar si es un problema menor, el cual puede resolverlo

independientemente, o si requiere asistencia de otro departamento de la empresa.

3.5 PLANIFICACIÓN DE FUNCIONAMIENTO

La empresa tendrá dos filiales las cuales tendrá una presencia legal en el Ecuador y una presencia legal en USA. Toda la parte logística y operativa funcionará desde Quito. Contará con una oficina de donde se maneja toda la parte de compras, ventas y atención al cliente.

Para esto se necesitara contar con un sistema IP de teléfonos de internet los cuales tendrán una central telefónica con varias líneas americanas lo cual simulará que existieran oficinas en USA pero se manejaría todo desde Ecuador. Esto sin duda ayuda enormemente a la parte de costos fijos y operacionales de la empresa.

En la parte de EE.UU. se arrendara por un valor mínimo mensual una dirección de correo, es decir una casilla postal con representación legal de esa empresa para recibir y enviar cualquier paquete, sobre o notificación que nos envíen a la oficina.

A su inicio se abrirá una cuenta con Fedex internacional, quienes serán los encargados de manejar el servicio express de flores puerta a puerta hacia los EE.UU. Fedex proveerá de su sistema de su software, etiquetación e impresión de etiquetas para su envío de flores las cuales se les maneja de la ciudad de origen proveyendo un número de rastreo que sea capaz por el cliente de ver en donde se encuentra su paquete.

A partir del segundo año se proyectara un incremento en el volumen de cajas despachado, para así lograr obtener una mejor negociación de tarifa debido a que mientras más volumen envíes más baja es el costo de la tarifa.

Se obtendrá una cuenta con CalAir la cual es una empresa que brinda el servicio de envío de flores por avión desde Miami hacia cualquier aeropuerto de EE.UU. y Canadá así facilitando cumplir con un servicio importante en la empresa.

Igualmente se abrirá cuenta con empresas de transporte terrestre en Miami quienes brindan el servicio de transporte floral vía tierra, hacia diferentes sitios a tarifas muy competitivas, lo cual nos ayuda a cubrir un nicho de mercado que prefiere abaratar costos en el transporte de la flor.

En el mediano plazo se planificará la apertura de nuevas operaciones en la parte de Colombia en donde existen varios proveedores y mayor diversidad de productos, los cuales se podría diversificar aun mas para su venta.

Se iniciará con más de 10 fincas las cuales proveerán de la demanda de la empresa y los productos que se ofrecerán. Así mismo se participará en ferias florales y donde se puedan lograr encontrar una amplia gama de proveedores de los productos que se ofrecerán en el portal web. La meta será que en el primer año tenga relaciones comerciales con más de 20 fincas.

Igualmente se contara con proveedores emergentes, los cuales serán empresas que nos solucionen cualquier tipo de problema al conseguir los productos o simplemente para brindar una seguridad y garantía que si el producto no le llega en buena

condición se tendría un plan de respuesta inmediata. Obviamente esto tendría que ser en casos extremos debido a que tienen un costo mayor al planificado por lo cual reduciría la utilidad.

3.6 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Se contara con un capital de trabajo inicial el cual servirá para el giro del negocio. El mercado floricultor ha sido muy vulnerable a estafas o pérdidas económicas, lo cual se requiere pre pagar los productos hasta establecer un historial de crédito o de referencias comerciales.

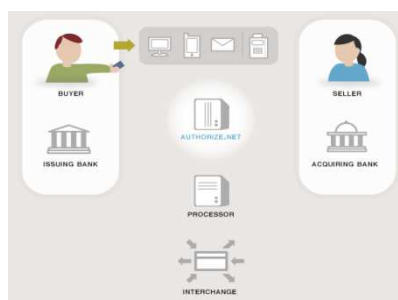
Se planifica que a un corto plazo formar un historial de compras y pagos con los proveedores, logrando obtener un crédito de 30 días, teniendo así mayor capacidad de venta y adquisición.

Se contratara con una cuenta procesadora de tarjetas de crédito llamada AUTHORIZE.NET la cual permitirá que el cliente pague directamente en línea el producto que requiera o se realice el cobro virtual del total de la venta. Esto se procesara y se depositara en una cuenta indicada en el exterior. Se contratara esta empresa debido a su ágil y dinámico sistema para cobros en línea. El banco que procesara es BANK OF AMERICA con quien se abrirá una cuenta a nombre de la empresa quien tiene tarifas muy bajas para procesar tarjetas de crédito, que cuenta con tasas desde el 1 al 2,9% dependiendo el tipo de tarjeta que se use y se contarán con los fondos disponibles el día siguiente de haber realizada la transacción.

Para facilitar el proceso de transacciones se detalla gráficamente abajo:

Paso numero 1: El comprador vía web o vía teléfono entrega la información de la tarjeta de crédito para cancelar el bien o servicio que desea recibir.

GRÁFICO N° 17

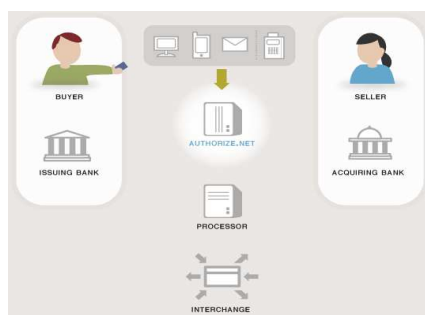


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Paso numero 2: En este caso Authorize.net maneja todos los paso y seguridad de la transacción

GRÁFICO N° 18

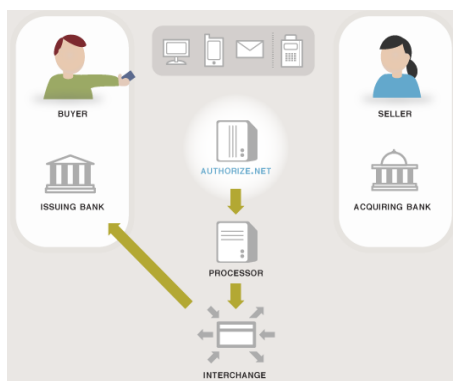


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Paso numero 3: El intermediario pasa toda la información al banco.

GRÁFICO N° 19

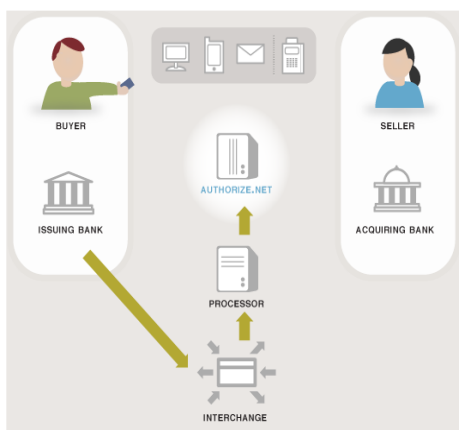


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Paso numero 4: El banco aprueba o declina la transacción.

GRÁFICO N° 20

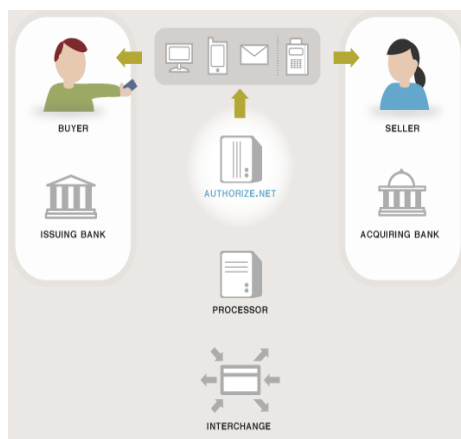


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Paso numero 5: El intermediario aprueba la transacción y es el encargado de debitar al comprador y acreditar al vendedor el valor de la transacción.

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Así mismo las leyes internacionales del uso de tarjetas de crédito son más estrictas, debido a que si alguien quiere disputar una transacción con la tarjeta inmediatamente se congelan los fondos de esa transacción hasta presentar los respaldos correspondientes.

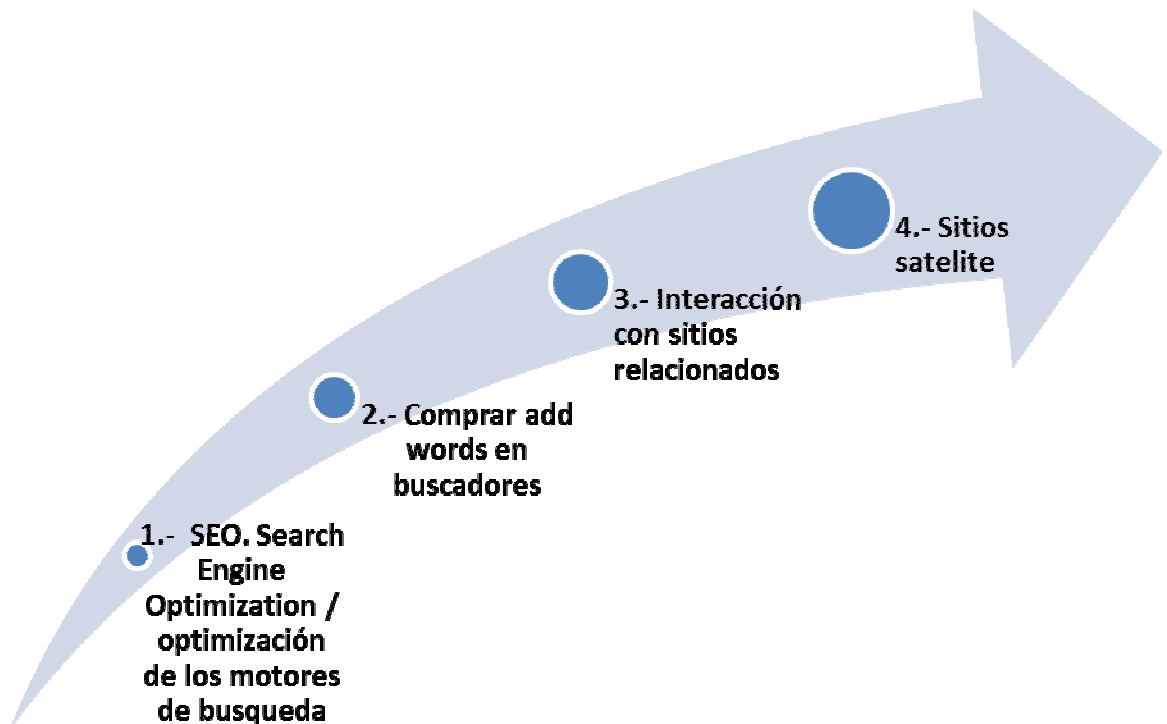
3.7 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en este tipo de empresa Online, tienen un posicionamiento diferente a las normales. Se debe realizar lo que se conoce como Optimización de motores de búsqueda, es decir para que los buscadores como google, yahoo y Bing de prioridad de búsqueda cuando se requiera algún producto relacionado a flores.

Existen varios métodos de posicionamientos que este tipo de empresa debe realizar.

Se va a realizar un cronograma según el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 22



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

1. SEO: Search Engine optimization, es la optimización de sitio en cuanto a tags y meta tags en el sitio. Es decir los títulos de los productos, descripciones etc. que se encuentre de la manera más clara para los buscadores y que no lo tomen como virus. La ventaja de este método es que es un posicionamiento orgánico que toma tiempo llegar pero es un modo a largo plazo y más económico.
2. Compra de add words en buscadores: Esta es una manera publicitaria rápida e inorgánica; se tiene que pagar por las palabras que quieras que aparezcan cuando la gente busca y a su vez le redirigen al sitio web de venta. Este método es más costoso debido a que por cada click que hagan a la palabra tiene un costo. La desventaja es

que si dejas de invertir dinero no apareces en la web y no te encuentras posicionado. La ventaja es que apareces como adds en la primera pagina de google o de cualquier buscador y el 95 % de la gente que busca se mete en los 4 primeros resultados que le de los buscadores.

3. Interacción con sitios relacionados: una buena manera de aumentar el posicionamiento y el trafico en un sitio web es relacionarse con otras páginas de productos similares, es decir páginas que estén posicionadas pero con otros productos de venta. Por ejemplo una página que venda vestidos de novias en línea, o anillos de bodas, o lugares famosos donde se realizan bodas pueden verse de mutuo beneficio y ofrecer todo lo relacionado con bodas y cada quien provee de diferente producto. Eso ayuda a posicionarse en internet y en buscadores.

3.8 EXPANSIÓN

La ventaja de este tipo de empresas es que el costo de expansión es insignificativo. El mercado base inicial es Estados Unidos, gracias a tener una tienda online se puede comprar cualquier producto desde cualquier parte de los estados Unidos o del mundo y la expansión que se necesita es básicamente logística para llegar a otros mercados.

Inicialmente se va a empezar a la venta cubriendo el mercado Americano, debido a que fedex cuenta con un servicio entero en todos los estados. A partir del Segundo año se iniciara la campaña y la Expansión hacia Canadá. A un mediano plazo igualmente se expandiría hacia Europa con otros métodos de transporta tales como DHL u otros.

4 ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL

4.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

El negocio se dividirá en dos localizaciones principales. La primera se realizara una empresa legal en Estados Unidos la cual manejara las cuentas y relaciones internacionales que serán de beneficio para la empresa tales como Fedex y todas las empresas de transporte interno dentro del País. Así se podrá tener facilidad para ser clientes de estas empresas.

Una de las ventajas más grandes de tener una empresa y presencia legal Americana es que se puede sacar cuentas bancarias a nombre de la empresa y a su vez contratar el servicio que requiere la empresa de tarjetas de crédito. En Estados Unidos las comisiones de tarjetas de crédito tienen un porcentaje menor, van del 1.5 al 2 % de comisión y la acreditación tarde de 24 a 48 horas ya efectivizada directamente en las cuentas registradas. Esto ayuda a tener una ventaja competitiva en cuanto a costo de procesamientos y transacción, así aumentamos la rentabilidad y utilidad del negocio.

Se abrirá mail box donde será ficticiamente la dirección de la empresa, esta dirección será una dirección de correo la cual brindan ciertas empresas americanas que te manejan toda la parte de correos y apoderado legal así mismo otros servicios de correos que beneficiarían a la empresa.

La Empresa se constituirá en USA con el nombre de Flower Explosion LLC, es decir una empresa de responsabilidad limitada.

Así mismo se tendrá representación legal en el Ecuador donde será el lugar que maneje toda la parte logística, relación laboral, departamento de ventas y tener un mejor control del producto que se envíe a los Estados Unidos.

4.2 PROCESO DE IMPORTACIÓN A USA

El momento que se genera una venta a través de la página web, para el cliente es muy sencillo y dinámico. Mientras por atrás al generarse una venta se genera una importación desde los proveedores Ecuatorianos o colombianos (de donde se obtenga el producto) hacia USA.

El proceso que se sigue para la importación es la siguiente:

1. El cliente solicita la compra del producto a los su proveedor de flores en Ecuador o Colombia, indicando lo siguiente:
 - Fecha de entrega
 - Cantidad de producto
 - Lugar de destino
 - Datos para la facturación
 - Carguera en la cual se entrega el producto.

2. Una vez que se confirman esos datos, la finca proveedora debe tener abiertas ordenes de embarque para los diferentes destinos que va a entregar la carga en conjunto con aduana, donde obtiene un numero de FUE u orden de embarque que le sirve para realizar durante un mes exportaciones a ese destino. Con ese número llama a la carguera a reservar espacio de la cantidad de carga que va a entregar y para que cliente esta coordinando, donde la carguera le provee un numero de guía madre y un numero de guía hija para la identificación de la carga.

3. Una vez que la finca entrega el producto en las cargueras junto con una factura comercial, la cual detalla los siguientes datos:
 - Datos del cliente
 - Números de guías
 - Numero de FUE u orden de embarque
 - Detalle del producto

La carguera se encarga de sacar los fitosanitarios, permisos sanitarios otorgados por Agrocalidad (Agencia Ecuatoriana Del Aseguramiento Del Agro) y entregar a las aerolíneas.

4. Una vez llegada a destino la carguera se encarga de la desaduanizada (en ciertos destinos) y libera la carga para ser entregada a cualquier medio de transporte, hasta su entrega al cliente.

4.3 ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

El organigrama con el cual empezará la empresa será el siguiente:



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Es un organigrama simple, para un proyecto nuevo que recién empezaría con sus funciones. A medida que la empresa crezca definitivamente el organigrama va incrementando departamentos de control y gente que colaboraría.

La descripción del organigrama sería la siguiente:

- **Socios / Accionistas:** Serán los dueños de la empresa, quienes designen al Gerente General, este puede ser un miembro de los socios. Se reunirán una vez al mes para analizar como iría la empresa y que decisiones se podrían tomar para su mejor desempeño.
- **Gerente General:** Será designado por la junta de accionista y será el responsable de la empresa y el encargado de sacar el proyecto adelante,

cumpliendo las metas y objetivos de la junta de socios. Será quien maneje directamente los cuatro departamentos que se crearan en la empresa.

- Departamento de Ventas y Marketing: En el departamento de ventas contará con tres vendedores, el primer vendedor que vendría a ser la pagina web, y los otros dos vendedores serán quienes estén a cargo del call center y un trato más personalizado con los clientes que lo requieran. En la parte de marketing se contratará a una empresa Americana la cual sea la encargada de la parte de marketing y posicionamiento de la página web.
- Departamento de Compras: En el departamento de compras existirá una persona la cual maneje toda la parte de compras y requerimientos de las ventas de la empresa.
- Departamento Logístico: En el departamento logístico contaremos con una persona que este encargada de todas las coordinaciones de los embarques y despachos que existe.
- Departamento Financiero: Existirá un contador a medio tiempo quien se encargue de la parte contable y financiera de la empresa.

Distribución de funciones:

Cada área del proyecto toma una función indispensable para el crecimiento y mejora de los procesos. Estrictamente el área de compras, ventas y marketing tiene que funcionar de manera homogénea y cubriendo las necesidades de cada una.

A continuación se detallara las funciones y responsabilidades de cada área de la empresa.

CUADRO N° 11

ÁREA DE LA EMPRESA	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
- Socios / Accionistas	- Supervisar y dirigir el manejo del gerente general y revisar la parte financiera y planes de crecimiento
- Gerente General	- Manejo y supervisión de las 4 áreas de la empresa. - Crecimiento en ventas y cumplimiento de objetivos - Expansión a nuevos mercados - Reducción de costos y eficacia en los procesos - Maximizar rentabilidad
- Departamento de Ventas y Marketing	- Atención del call center - Búsqueda de clientes potenciales - Crecimiento de ventas - Atención y seguimiento al cliente - Manejo de reclamos - Posicionamiento web - Promoción de los productos - Incrementar el tráfico en la pagina así incrementar ventas
- Departamento de Compras	- Comprar los requerimientos de la parte de ventas - Manejo de proveedores - Búsqueda de nuevos proveedores - Negociaciones y reducciones de precios de compra - Manejo de reclamos
- Departamento Logístico	- Coordinaciones - Manejo de transportes - Rastreo del producto
- Departamento Financiero	- Manejo de costos y gastos - Pagos proveedores - Cobros a clientes - Elaboración de balances - Proyecciones - presupuestos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

4.4 PROVEEDORES

Proveedores de productos en Ecuador:

En Ecuador existen más de 300 empresas florícolas las cuales el 75 % de ellas se dedican a la producción de rosas. Otras de ellas se dedican a la producción y exportación de productos tales como claveles, lirios, gypsophilia, gerberas, orquídeas etc.

Existen dos zonas en las cuales se concentran las fincas productoras de flores.

- 1) La zona norte, en el sector de Cayambe
- 2) La zona sur, en el sector de laso

Es muy importante seleccionar fincas en distintas zonas, debido a que el clima es una gran determinante de la producción y calidad. Diversificando por zona se tiene la ventaja de minimizar el riesgo de no producción o incumplimiento del producto por afectaciones climáticas.

Ecuador es uno de los países mayormente reconocidos por su calidad de rosas e intensidad en los colores, por lo cual son apetecidos a nivel mundial.

Los proveedores con los cuales se van a empezaría a trabajar en Ecuador son:

- Sisapamba Rosas & Rosas
- Nevado Ecuador

- Agroganadera Espinoza Chiriboga
- Golden Land
- Kochik Orellana
- Sande Ecuador
- Cualchi Farms
- Pencaflor
- Jaap Flowers
- Florisol

Son 10 de los proveedores que serían de interés trabajar en Ecuador debido a su calidad variedad y reconocimiento en el mercado.

Existe una asociación de floricultores en Ecuador que se llama Expoflores, son quienes representan a la parte floricultora en el país y fuera del país. Allí se encuentran registradas la mayoría de fincas del país y se comparte información valiosa de clientes o de planes de interés en el sector.

Proveedores de producto en Colombia:

Colombia tiene una producción 3 veces más grande que el Ecuador. Tienen una gran variedad y producción de flores de verano a parte de las rosas. La flor de Colombia comparada con la flor de Ecuador es de menor calidad, no tiene una buena intensidad en la coloración y no producen tallos tan largos como los que se producen en Ecuador.

Las zonas de concentración de las flores es Bogotá toda la parte de producción de rosas y claveles, la parte de Medellín todo lo que son hortensias.

Colombia es interesante para sus productores de flores de verano y hortensias los cuales esos serían los productos de interés para el proyecto. Los proveedores de interés serían:

- Flores de la campiña
- SB Talee
- Camila Flowers
- CI Embalse
- Florco

Una de las ventajas de comprar productos de Colombia es la ventaja en el transporte, debido a que manejan mayor carga tienen un costo de flete menor, por lo cual es importante igualmente poseer proveedores en varios países.

En Colombia existe igualmente una asociación de floricultores que representan a Colombia nacional e internacionalmente, se llaman Asocolflores.

Proveedores de producto en USA:

Es de mucha importancia tener proveedores de respaldo los cuales provean de productos emergentes si es necesario.

Los proveedores se encuentran en Miami donde es la capital de la flor de EE.UU. y donde existen varios distribuidores y proveedores de flor. Los cuales se ha seleccionado a 3 proveedores emergentes en cualquier inconveniente que se tenga. No es muy recomendable usar a estos proveedores debido a que el precio es mayor que comprar directamente de las fincas. Los proveedores de interés serian:

- Sprit Miami
- Universal Flowers
- Blue Ribbon

Para la selección de los proveedores de productos en los distintos países se utilizo la siguiente matriz de selección basado a los siguientes aspectos:

CUADRO N° 12

Aspecto	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Precio			X	
Calidad				X
Cumplimiento				X
Variedad		X		
Localización		X		
tamaño			X	
crédito			X	
Flexibilidad		X		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Como indica el cuadro anterior, los puntos más relevantes es la calidad y cumplimiento del producto, es muy importante estos campos debido a que el

productos cumple con un día de entregar en carguera y aerolínea para su cumplimiento a la entrega final del mismo.

Proveedores de servicio de transporte:

Es muy importante la selección del transporte el cual se va a manejar hasta su destino final y se tiene varias opciones según el servicio que requiera el cliente:

- **Fedex:** Es el servicio Premium que se ofrece principalmente, este servicio iría directamente desde los centros de acopio de carga de fedex en esos países a la dirección del cliente tardando un máximo de 72 horas.
- **Value Cargo:** Es un servicio de transporte que ofrece la entrega de la carga en los principales aeropuertos del mundo y un servicio de desaduanizada incluida en Miami. Este servicio se utilizaría cuando la carga sean grande y se quiera abaratar los costos, debido a que luego tocaría contratar camiones internos para su entrega.
- **Cal Air:** Es un servicio de transporte interno en Miami que reparte internamente la carga a través de aerolíneas internas.
- **Armelinni:** Es un transporte interno (USA) vía terrestre, es decir recoge la carga que llega a Miami y entrega a ciudades alejadas y principales.

4.5 ESTUDIO LEGAL

Se va a analizar el porqué se decide realizar la constitución de dos empresas, y su base legal en cada país.

En la empresa Americana se va a constituir una LLC que significa Limited liability company, empresa de responsabilidad limitada. Se elegirá a Delaware el estado en la cual se le va a constituir, debido al siguiente análisis:

En general, USA es un país "amigable" y con mínima burocracia o tramites en el aspecto empresarial. Sin embargo las normas, requerimientos y tributación varían en cada estado.

Delaware, a pesar de ser un estado muy pequeño, su extensión territorial es de 6.477 kilómetros cuadrados, es segundo estado más pequeño de EE.UU., es el estado con el mayor número de corporaciones extranjeras registradas en USA. Es gracias a su facilidad al establecer una empresa y los beneficios que poseen para el empresario.

Para realizar este proyecto en USA se necesita analizar lo siguiente:

1. Donde se van a llevar a cabo las ventas? Es decir, los clientes van a entrar a una tienda o donde van a comprar los productos.

Las ventas se realizaran en línea a través de la pág. web o mediante el call center vía telefónica.

2. Donde se van a almacenar los productos o como funcionara la logística?

Los productos se obtendrán directamente desde las fincas y enviaron mediante FedEx o empresas similares de paquetería inmediata, las cuales tienen un servicio dedicado a la industria floral.

3. Como van a recibir los clientes sus productos?

Los clientes recibirán sus productos mediante Fedex.

4. Donde se van a llevar a cabo las transacciones?

Las transacciones serán en un 90% mediante cobros por tarjeta de crédito en internet y mecanismos alternos como transferencias o depósitos en un banco de USA.

En USA, lo más recomendable sería obviamente registrar una compañía en el Estado en el cual se va realizar el negocio o donde se encuentren las oficinas principales. Sin embargo nuestra empresa cubrirá un mercado a nivel nacional y al revisar las variables mencionadas, nos damos cuenta de que no es necesario tener oficinas administrativas en USA.

Por lo tanto, en vista de que todo se manejara desde fuera de USA, el Estado en el que la empresa debería incorporarse deberá ser lo mas ágil, tecnificado en el aspecto de que se puedan realizar la mayoría de trámites en línea o por correo, lo menos burocrático posible, contar con un entorno jurídico seguro, reconocido y amigable para compañías manejadas desde afuera u "offshore".

Delaware es el estado que cumple todos estos requisitos, además de que las políticas tributarias en Delaware son ideales para nuestra empresa tales como:

1. En Delaware es posible registrar la compañía sin vivir en ese Estado, pero si se debe nombrar a un AGENTE REGISTRADO. Es decir una persona o empresa que físicamente que resida en el estado de Delaware quien podrá recibir cualquier documentación legal de la compañía y será responsable de hacerla llegar a los socios de la misma. Existen varias empresas que prestan ese servicio.
2. La incorporación de la compañía es rápida.
3. El 100% de procesos se pueden realizar electrónicamente o por correo.
4. Existe un ilimitado número de servicios o empresas complementarias como por ejemplo: empresas que sirven como Agentes Registrados por bajos costos mensuales, servicios de recepción y reenvío de correspondencia, etc. Que hacen más fácil el funcionamiento del mismo sin tener una oficina física.
5. Delaware es reconocido internacionalmente por su sistema de Justicia y tribunales "pro-empresa" y con una amplia experiencia en manejo de empresas Off-shore.
6. En nuestro caso específico un aspecto muy importante es el de la tributación. En la mayoría de los Estados Unidos, se aplica el Sales Tax (Impuesto a las ventas) equivalente al IVA del Ecuador.

Sin embargo, el Sales Tax solo se puede aplicar cuando la compra-venta se realiza dentro del mismo estado. Por lo tanto, en el caso de ventas en línea de productos que se "exportan" entre estados, el Sales Tax no puede aplicar.

Para ejemplificar esto, primero hay que entender que a pesar de que logísticamente los productos viajan directamente de la finca al consumidor, bajo la ley de USA, nuestra empresa es un importador de flores en USA que luego de importar y nacionalizar la flor, las vende a clientes a nivel nacional.

Es decir que las flores se nacionalizan en USA, específicamente en el estado de Delaware y básicamente los clientes están comprando flores a un importador de Delaware.

En este sentido, volviendo al tema del Sales Tax, si nuestra empresa se registrase en California y un cliente en Nueva York compra nuestras flores, no se cobraría el impuesto ya que la transacción es una "exportación" entre estados. Pero si el cliente estuviese en California, se debería cobrar este impuesto y por ende realizar la devolución correspondiente al IRS (Internal Revenue Service).

Ya que la empresa se registrará en Delaware, lo lógico sería que las únicas facturas o ventas que graven Sales Tax serían las que se realicen a clientes en Delaware. Sin embargo, en Delaware, no existe Sales Tax bajo su ley estatal.

Por este motivo, ninguna de las ventas de la empresa gravaría impuestos a los clientes. De hecho, la tributación de nuestra empresa se limitaría a los posibles

aranceles a las flores Ecuatorianas al momento de la importación y a la correspondiente declaración de utilidades anuales a nivel Federal.

Por qué muchas compañías se establecen en Delaware?

Los negocios no solo escogen a Delaware por una simple razón, la escogen porque proveen un completo paquete de servicios para establecerse en Delaware. La ley general de incorporación en Delaware es la más avanzada y flexible para la formación de negocios y los estatutos a nivel de toda la nación. Delaware es el único estado con 215 años de antigüedad en la redacción de la mayoría de las leyes modernas de incorporaciones de empresas en los Estados Unidos. El gobierno de Delaware es muy amigable y flexible en incorporaciones de empresas, ofrecen varios servicios, de registro de agentes, representantes empresariales, etc. Todos estos factores han contribuido para que Delaware sea unos de los estados más apetecidos para abrir una compañía a nivel mundial.

Tengo que vivir en Delaware para tener hacer una empresa en Delaware?

No, la ley de Delaware requiere que cada empresa o corporación tenga simplemente un agente registrado en el estado de Delaware que sea residente quien sea el representante ante recibir cualquier documento del gobierno.

5 ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN

La inversión que se requerirá para este proyecto en el siguiente detallado en el cuadro:

CUADRO N° 13

Inversión Inicial	
Plataforma Web y sistema ventas	\$ 25.000,00
fotos y catálogos de productos	\$ 2.400,00
Constitución y Permisos	\$ 1.500,00
Maquinaria & Equipos	\$ 3.500,00
Capital Trabajo 3 meses	\$ 10.000,00
Sistema de red telefónica	\$ 600,00
Total	\$ 43.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

La inversión requerida para este proyecto es de \$ 33.000 dólares. Se dará a cabo con fondos propios \$20.000 y la otra parte se incluirá un socio capitalista.

5.2 PRESUPUESTO

5.2.1 Presupuesto de Ventas

Este presupuesto forma parte dos tipos de ventas, las ventas de los vendedores y la venta que realice la pagina. A un inicio las ventas web serán considerablemente menores comparadas con la de los vendedores eso es debido a que la inversión en publicidad y posicionamiento se va viendo su efecto a futuro y se puede apreciar en el siguiente cuadro como evoluciona. Al igual que el presupuesto de gastos incrementa esto se refleja directamente proporcional en las ventas.

CUADRO N° 14

Presupuesto ventas x producto						
Producto	Año 1 hb	Año 2 hb	Año 3 hb	Año 4 hb	Año 5 hb	Porcentaje venta
Rosas	522,5	665,5	962,5	1160,5	1364	55%
callas	95	121	175	211	248	10%
Hortencias	47,5	60,5	87,5	105,5	124	5%
Gerberas	47,5	60,5	87,5	105,5	124	5%
Claveles	47,5	60,5	87,5	105,5	124	5%
Rosas Jardín	95	121	175	211	248	10%
Gerberas	47,5	60,5	87,5	105,5	124	5%
Gypsophilia	47,5	60,5	87,5	105,5	124	5%
Total venta cajas hb	950	1210	1750	2110	2480	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

El cuadro anterior explica el presupuesto de ventas de cajas solidas, por producto y su incremento anual. El producto que mas acogida tienen en ventas son las rosas, como se puede observar abarca un 55% de ventas total.

CUADRO N° 15

Presupuesto ventas \$					
Producto	Año 1 hb	Año 2 hb	Año 3 hb	Año 4 hb	Año 5 hb
Rosas	\$ 107.635	\$ 137.093	\$ 198.275	\$ 239.063	\$ 280.984
callas	\$ 31.920	\$ 40.656	\$ 58.800	\$ 70.896	\$ 83.328
Hortencias	\$ 10.916	\$ 13.903	\$ 20.108	\$ 24.244	\$ 28.495
Gerberas	\$ 10.450	\$ 13.310	\$ 19.250	\$ 23.210	\$ 27.280
Claveles	\$ 10.640	\$ 13.552	\$ 19.600	\$ 23.632	\$ 27.776
Rosas Jardin	\$ 24.282	\$ 30.928	\$ 44.730	\$ 53.932	\$ 63.389
Gerberas	\$ 10.450	\$ 13.310	\$ 19.250	\$ 23.210	\$ 27.280
Gypsophilia	\$ 9.690	\$ 12.342	\$ 17.850	\$ 21.522	\$ 25.296
Total venta \$	\$ 215.983	\$ 275.094	\$ 397.863	\$ 479.709	\$ 563.828

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

De puede observar que tiene grandes crecimientos en las ventas, la ventaja de este tipo de empresas web es que tienen crecimientos muy grandes y notorios en cuanto a ventas, la variación de ventas es la siguiente:

- Año 1 a 2: \$ 59111 incremento en ventas en un 21%
- Año 2 a 3: \$ 122769 incremento en ventas en un 31%
- Año 3 a 4: \$ 81846 incremento en ventas en un 17%
- Año 4 a 5: \$ 84119.50 incremento en ventas en un 15%

Se puede observar que tiene crecimiento de ventas muy grandes e importantes, así mismo va creciendo el valor de venta y los porcentajes de crecimiento van siendo más pequeños.

5.2.2 Presupuestos de Gastos

Este presupuesto incluye presupuestos de gasto en salarios, en gasto de publicidad y marketing.

Primero que nada se va a mostrar un cuadro de la lista de empleados requeridos por área de función en la empresa que se detalla a continuación:

CUADRO N° 16

SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL ANUALMENTE			
Función	# Personas	Sueldo Mensual	Total Anual
Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Vendedores	2	\$ 400,00	\$ 9.600,00
Compras	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Logística	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Financiero-Contable	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Como se puede observar este tipo de negocios no se requiere de bastante personal para manejar la empresa, este proyecto tiene gran capacidad de abastecer mercados y crecer a un costo bajo operativo en relación a su potencial de crecimiento.

El presupuesto de salarios y beneficios presupuestados se observará a continuación:

CUADRO N° 17

SUELDO Y SALARIOS DEL PERSONAL PRESUPUESTADOS ANUALES					
<i>Función</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Gerente general	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.892	\$ 14.586
TOTAL	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.892	\$ 14.586
Ventas	2	2	2	2	2
Sueldo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
TOTAL	\$ 9.600	\$ 10.080	\$ 10.584	\$ 11.113	\$ 11.669
Compras	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
TOTAL	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
Logística	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
TOTAL	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
Financiero-Contable	1	1	1	1	1
Sueldo	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
TOTAL	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834
TOTAL SUELDO Y SALARIOS	\$ 36.000	\$ 37.800	\$ 39.690	\$ 41.675	\$ 43.758
Beneficios Sociales	\$ 9.126	\$ 12.732	\$ 13.369	\$ 14.037	\$ 14.739
TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	\$ 45.126	\$ 50.532	\$ 53.059	\$ 55.712	\$ 58.497

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

El detalle de beneficios sociales igualmente se encuentra a continuación:

CUADRO N° 18

BENEFICIOS SOCIALES PRESUPUESTADOS ANUALES					
<i>Beneficio</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Décimo Tercer Sueldo	\$ 1.752	\$ 1.840	\$ 1.932	\$ 2.028	\$ 2.130
Décimo cuarto Sueldo	\$ 3.000	\$ 3.150	\$ 3.308	\$ 3.473	\$ 3.647
Fondos de reserva		\$ 3.150	\$ 3.308	\$ 3.473	\$ 3.647
IEES patrono 12,15%	\$ 4.374	\$ 4.593	\$ 4.822	\$ 5.063	\$ 5.317
TOTAL	\$ 9.126	\$ 12.732	\$ 13.369	\$ 14.037	\$ 14.739

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Igualmente existe presupuesto de los gastos de publicidad proyectado para 5 años, se puede observar que existe gran inversión en este ámbito es debido a que para tener un buen resultado de ventas y hacerse conocer se necesita invertir dinero en medios web.

CUADRO N° 19

Promoción					
GASTOS DE PROMOCIÓN Y MARKETING ANUALES PRESUPUESTADOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web y Mantenimiento	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
CEO y Marketing web	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 30.000
Suscripción Revistas			\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 8.000
Total	\$ 6.350	\$ 12.350	\$ 23.350	\$ 30.350	\$ 38.350

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Igualmente se detalla los gastos administrativos y de funcionamiento de la empresa:

CUADRO N° 20

Gastos Administrativos					
GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS ANUALES					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Garantía Arriendo	\$ 700				
Arriendo Oficina	\$ 4.200	\$ 4.410	\$ 4.631	\$ 4.862	\$ 5.105
Servicios Básicos	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917
Internet	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729
Suministros Oficina	\$ 200	\$ 210	\$ 221	\$ 232	\$ 243
Gastos de Limpieza	\$ 720	\$ 756	\$ 794	\$ 833	\$ 875
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.820	\$ 8.526	\$ 8.952	\$ 9.400	\$ 9.870

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

5.2.3 Financiamiento

El financiamiento del proyecto será netamente con capital propia de los accionista.

5.2.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo óptimo que requiere la empresa se detalla a continuación, una de las ventajas de este proyecto es que los cobros y recuperación del capital y las ventas se hace mediante tarjetas de crédito o depósitos y eso hace que la empresa tenga liquidez para pagos y gastos.

El capital de trabajo se detalla a continuación:

CUADRO N° 21

Capital de Trabajo

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	\$ 8.820	\$ 8.526	\$ 8.952	\$ 9.400	\$ 9.870
Sueldos, Salarios, Beneficios	\$ 45.126	\$ 50.532	\$ 53.059	\$ 55.712	\$ 58.497
Gasto Promoción & Marketing	\$ 6.350	\$ 12.350	\$ 23.350	\$ 30.350	\$ 38.350
TOTAL	\$ 60.296	\$ 71.408	\$ 85.361	\$ 95.462	\$ 106.717
TOTAL CAPITAL TRABAJO	\$ 5.022,66	\$ 5.948,31	\$ 7.110,59	\$ 7.951,97	\$ 8.889,56
Uso / Fuente	uso	uso	uso	uso	uso
Variación	\$ 5.023	\$ 926	\$ 1.162	\$ 841	\$ 938

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

5.2.5 Estado de Resultados proyectado

El estado de resultados proyectado se presenta a continuación:

CUADRO N° 22

Estado de Resultados					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 215.983	\$ 275.094	\$ 397.863	\$ 479.709	\$ 563.828
Costo de Ventas	\$ 140.389	\$ 178.811	\$ 258.611	\$ 311.811	\$ 366.488
Costo Producto	\$ 64.795	\$ 82.528	\$ 119.359	\$ 143.913	\$ 169.148
Costo transporte	\$ 75.594	\$ 96.283	\$ 139.252	\$ 167.898	\$ 197.340
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 75.594	\$ 96.283	\$ 139.252	\$ 167.898	\$ 197.340
Gastos Operacionales	\$ 65.782	\$ 78.077	\$ 94.485	\$ 105.056	\$ 117.994
Gastos Administrativos	\$ 8.820	\$ 8.526	\$ 8.952	\$ 9.400	\$ 9.870
Gastos de Promoción & Marketing	\$ 6.350	\$ 12.350	\$ 23.350	\$ 30.350	\$ 38.350
Gasto Comisiones	\$ 4.320	\$ 5.502	\$ 7.957	\$ 9.594	\$ 11.277
Sueldos y Beneficios	\$ 45.126	\$ 50.532	\$ 53.059	\$ 55.712	\$ 58.497
Depreciaciones	1166,66	1166,66	1166,66		
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.812	\$ 18.206	\$ 44.767	\$ 62.842	\$ 79.346
% Impuesto Renta	10%	15%	15%	25%	25%
Impuesto a la renta	\$ 981	\$ 2.731	\$ 6.715	\$ 15.711	\$ 19.836
UTILIDAD NETA EJERCICIO	\$ 8.830	\$ 15.475	\$ 38.052	\$ 47.132	\$ 59.509

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

Calculo de los impuestos:

Los impuestos en USA – Delaware en lo que refiere al impuesto a la renta del cálculo anterior se basa en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 23

Delaware Income Tax		Federal Income Tax		Printable DE Tax Table	
Single	Married Filing Jointly	Married Filing Separately	Head of Household	Marginal Tax Rate	
\$0+	\$0+	\$0+	\$0+	10.00%	
\$8,376+	\$16,751+	\$8,376+	\$11,951+	15.00%	
\$34,001+	\$68,001+	\$34,001+	\$45,551+	25.00%	
\$82,401+	\$137,301+	\$68,651+	\$117,651+	28.00%	
\$171,851+	\$209,251+	\$104,626+	\$190,551+	33.00%	
\$373,651+	\$373,651+	\$186,826+	\$373,651+	35.00%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

El cálculo del impuesto a la renta depende del número de socios de la empresa. Al finalizar el ejercicio fiscal, lo que se realizaría para el pago del impuesto a la renta es lo siguiente: Se adhiere la utilidad en base al porcentaje de participación en la empresa de cada socio y se tributa de manera individual en base a la tabla de impuestos. Es decir, si existió una utilidad de 100 mil dólares y existen dos socios cada uno con el 50 %, la utilidad que le corresponda al socio será sumada a su declaración personal sumando todos los ingresos que tenga la persona, y en base al cuadro presentado anteriormente pagara los impuestos.

5.3 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

CUADRO N° 24

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta del ejercicio		\$ 8.830	\$ 15.475	\$ 38.052	\$ 47.132	\$ 59.509
Depreciación		1166,66	1166,66	1166,66		
VAR capital trabajo		\$ (5.023)	\$ (926)	\$ (1.162)	\$ (841)	\$ (938)
Variación Inv Activos Fijos	\$ (43.000,00)					\$ 36.159,00
Flujo de caja Libre	\$ (43.000,00)	\$ 4.974,41	\$ 15.716,02	\$ 38.056,12	\$ 46.290,15	\$ 94.730,82
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	\$ (43.000,00)	\$ 4.974,41	\$ 15.716,02	\$ 38.056,12	\$ 46.290,15	\$ 94.730,82
VAN	\$ (43.000,00)	\$ 4.402,13	\$ 12.307,95	\$ 26.374,80	\$ 28.390,61	\$ 51.416,09

TIR

33%

VAN

\$ 79.891,58

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastian A. Valdivieso R.

5.3.1 VAN - TIR

El valor actual neto del proyecto es de \$ 79891.58, el cual significa que con una inversión inicial de \$ 43.000 se va a recuperar dicha inversión incrementando la riqueza en el periodo medido de 5 años en \$79891,58. Es un proyecto bastante atractivo.

La tasa interna de retorno es del 33%, eso quiere decir que la rentabilidad de este proyecto es del 33% comparado a la tasa de descuento del 13%, lo cual el rendimiento del proyecto es mayor y es atractivo para los inversionistas.

5.3.2 Periodo de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión es al final del tercer año. Eso quiero decir que la inversión inicial para este proyecto fue de \$ 43.000 el cual se recupera la final del tercer año. Esto sirve para que el inversionista analice la liquidez de la empresa y periodo en el cual va a recuperar lo que inicialmente invirtió.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se puede concluir que el mercado floral a nivel mundial tiene gran acogida y se ha recuperado luego de la crisis mundial del 2008-2009. Ecuador y Colombia son los principales países a nivel latinoamericano y se encuentran entre los 3 países más grandes en la exportación de flores a nivel mundial. Su principal mercado al cual se exporta es Estados Unidos.

El mercado Americano es un mercado que maneja anualmente alrededor de 9 billones de dólares solo en productos florales. Lo cual es una gran oportunidad de mercado y de negocio en el cual el proyecto se enfoca.

El comercio en line en los últimos 5 años se ha desarrollado de manera desorbitante y mucho más en países de primer mundo. El proyecto el cual se realizo la investigación y desarrollo es de tema actual y de vanguardia, y se demostró mediante el estudio y análisis que es un proyecto muy favorable con muchas ventajas en cuanto a costos y proyecciones muy grandes de expansión a bajos costos.

Los cobros realizados a través de tarjetas de crédito aseguran el 100% de su recuperación de la cartera de venta. Lo que ayuda a que la empresa no requiera

mayor capital de trabajo o maneje mucho crédito. Esto minimiza el riesgo el cual en su historia ha sido un mercado súper informal y riesgoso.

El mejor estado en donde se puede constituir una empresa en Estados Unidos es en Delaware. Debido a su facilidad para establecer compañías y su respaldo que brinda. Otra cosa muy importante es en cuanto a los impuestos, para las empresas e-commerce no generan el impuesto de venta, o como en Ecuador se conocería como IVA. Esa es una manera de incentivar la inversión y desarrollo empresarial en ese estado.

El nicho en el cual el proyecto se enfoca es en el mercado de bodas, floristerías, diseñadores de eventos, hoteles & resorts etc. Es un mercado muy atractivo debido a que el precio de venta es mayor y por ende se logra una rentabilidad mayor.

Llegar a todos estos consumidores finales, sería gracias a la logística y alianza que presenta el proyecto, haciéndole parecer al consumidor final una simple venta, pero por detrás de la venta existe una importación y distribución logística muy importante y valiosa.

Existen varios proveedores en Ecuador y Colombia con los cuales se formarían alianzas comerciales, sin embargo se contara con proveedores en Miami, la capital de las flores, por respaldo a cualquier inconveniente que se tenga. Se sabe que son productos perecibles los cuales pueden sufrir algún tipo de daño o maltrato y sería inmediato su remplazo, esto daría una garantía al cliente y afianzaría mas una relación comercial.

Es un proyecto muy favorable y rentable, teniendo una rentabilidad del 33%. Su inversión inicial es de \$43.000 dólares los cuales se recuperará al final del tercer año. Su valor actual neto es de \$79891.58, recuperando la inversión inicial e incrementa la riqueza en el periodo medido de 5 años en \$79891,58.

Financieramente es un proyecto factible e interesante para cualquier inversionista.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para el tipo de empresas e-commerce en la que se desarrolla una plataforma de ventas en línea, se recomienda tener una página web de ventas muy sencilla y flexible para los clientes. Si es un sitio que a su inicio es confuso, esto dificulta que el cliente compre el producto y lo más probable es que se salga del sitio y lo busque en otro lugar.
- Es muy importante la inversión para posicionarse en motores de búsqueda y se realicen campañas de marketing en línea. Realizando alianzas con páginas relacionadas a la industria la cual pueda incrementar el tráfico. Debido a que si no se realiza se le conocería como un e-commerce fantasmas, es decir que la gente no la encontraría fácilmente en la web.
- La suscripción en revistas relacionadas con la industria, es una manera importante de atraer clientes y empezar a tener un reconocimiento en el mercado, además de poder publicitar a su empresa.

- Es muy importante realizar controles de calidad y monitorear a sus proveedores. Para minimizar el riesgo de tener problemas en cuanto a la calidad. Es necesario a medida que se va desarrollando y creciendo aumentar la lista de proveedores, así se podrá ofrecer más productos y variedad a los clientes.
- Es muy importante mantener una cadena de frío en el transporte de los productos florales, debido a que si sufren cambios de temperatura, el producto puede llegar a sufrir daños y llegar en un mal estado.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA. (2008). *Statistical Overview of Canadian Horticulture*.
2. ARIAS, Leonardo. [www.expertosensitiosweb.com]. Quito.
3. CRUZ, Camilo. *CEO & Founder of Rosesource.com*. Miami, FL.
4. ECUADOR. AGRIFLOR. (2010). *Catalogo de Expositores AGRIFLOR*. Quito.
5. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICAS. (2011). [http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/Estrategiasdeinnovacintecnolgicasparaelsectorfloricultor.pdf]. *Un Vistazo al Mercado de las Flores*. Consultado: 18 May 2011.
6. GLOBAL TRADE ATLAS. (2010).
7. INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION - IAMA.
8. LA COCTELERA. CAMOVA. (14 – Feb - 2009). [http://camova.lacoctelera.net/post/2009/02/14/el-negocio-lucrativo-las-flores]. *El Negocio Lucrativo de las Flores*. 2 May 2011.
9. SOCIETY OF AMERICAN FLORISTS - SAF. *"Floral Industry Overview" in Capitol Letters*.
10. SOCIETY OF AMERICAN FLORISTS - SAF. (2005). *About the U.S. Flower Industry*.
11. SOCIETY OF AMERICAN FLORISTS - SAF. (2005). *Meet Today's Floral Consumer: SAF Releases Consumer Attitude and Behaviour Study Results*.
12. TAX - RATES. [http://www.tax-rates.org/delaware/income-tax].
13. UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA. (2007). *Nursery, Greenhouse, Floriculture, Sod, Mushrooms, Vegetable Seeds, and Propagative Materials Grown for Sale: 2007 and 2002*. 2007 Census of Agriculture.
14. UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. (Feb 2003). *Industry and Trade Summary: Cut Flowers*. Bonarriva, Joanna. (Report Number 3580). Washington D.C.

15. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES VENEZUELA. (2010). [<http://webdelprofesor.ula.ve/ciencias/lico/Demanda/Demanda.htm>]. *La Elasticidad de la Demanda*. Consultado: 18 May 2011.
16. VAN RAAMSDONK, Dick. *HPP Exhibition Ecuador*. Gerente General. Quito.

ANEXOS

Avión transportador de carga de flores

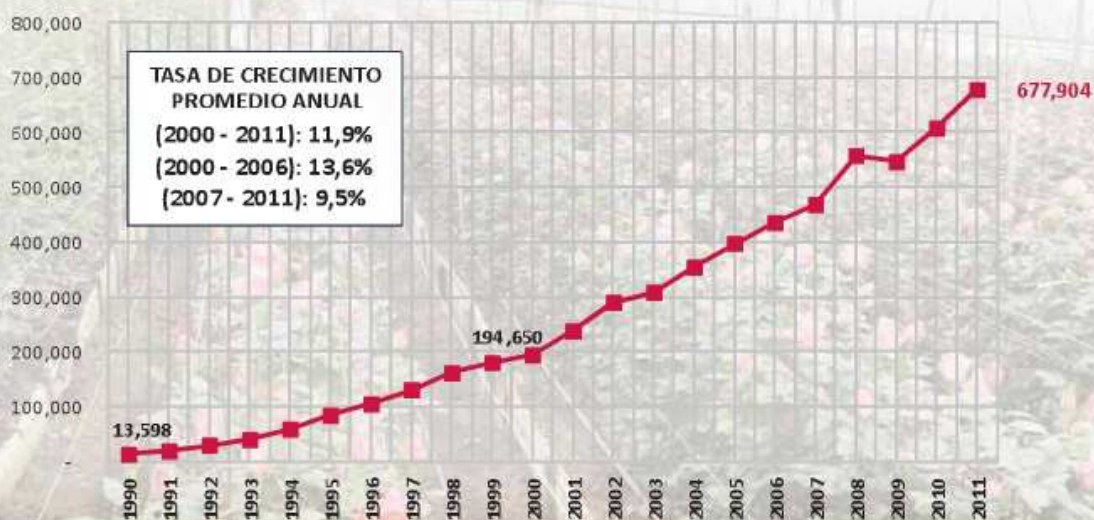


Arancel para los productos ecuatorianos en la Unión Europea

Producto (sin banano)	Ecuador actual (\$ miles)	Ecuador sin SGP+ (\$ miles)	Arancel sin SGP+ (%)
Atún entero o en trozos	-	113.815	24,0%
Camarones congelados	15.171	78.022	18,0%
Cacao en grano, entero o partido	-	-	0,0%
Rosas	-	10.411	8,5%
Extractos y concentrados de café	-	2.387	3,1%
Jugos de frutas	3.647	19.331	37,1%
Piñas frescas	-	893	2,3%
Hortalizas congeladas	-	3.741	10,9%
Demás manufacturas de madera	-	1.081	4,0%
Preparaciones y conservas de pescado	-	3.158	21,5%
Palmitos	-	921	3,5%
Papayas, mangos y demás frutas	1.649	5.202	18,3%
Aceite de palma en bruto	-	989	4,4%

Fuente: Expoflores

Evolution of Ecuadorian Exports of Flowers (USD -FOB- thousands)
Evolución de Exportaciones Ecuatorianas de Flores (USD -FOB- miles)



Fuente: Banco Central del Ecuador.
 NOTA: Dato 2011 es preliminar, BCE.

**PRINCIPALES PRODUCTOS PRIMARIOS DE EXPORTACIÓN
 NO PETROLEROS**

	SUPERFICIE (en Hectáreas)	EXPORTACIONES 2011 (USD miles)	Trabajadores por Hectárea	Índice: USD / Ha
CACAO	468,840	470,750	0.7	1,004
BANANO	233,427	2,235,388	1.1	9,576
PALMA	207,285	376,671	0.2	1,817
CAMARÓN	159,373	1,173,657	0.1	7,364
FLORES	3,821	677,908	11.8	177,416
BRÓCOLI	5,000	41,547	1.0	8,309

Fuente: BCE, FlorEcuador, Aebe, Ancupa, Anecacao, Ecuquímica, Agrocalidad, Aprofel. (2011)