



UNIVERSIDAD CASA GRANDE

TRABAJO DE TITULACIÓN

MAESTRÍA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto de Exportación de Flores Preservadas a  
Emiratos Árabes Unidos

MAESTRANTE

Jorge Bauer Moretta

TUTOR

Fernando Ruiz N.

COHORTE

2018 – 2020

## **Abstract**

Flowers export plays a significant role in Ecuador's balance of trade. By the end of August 2020, Ecuadorian flowers were the second nontraditional, non oil derivative most exported product by the country behind canned fish. Even though Ecuadorian flowers are naturally of great quality due to climatic conditions under which they are harvested, they are still a primary product, with a minimal amount of processes applied, so they do not present a high added value. In addition to that, the aggressive price competitiveness in the international market with strong countries like Colombia does not let flowers producers to charge a higher price for the product.

Nevertheless, when a flower is lyophilized, it deteriorates slower, so it can last up to two years. Additionally, the flower withholds the fresh and natural appearance from the same moment it was cut, without needing water or sunlight exposition. That is the reason why they are popularly known as eternal flowers, a perfect gift that lasts a lifetime.

It must be considered that because of tools used during the process, lyophilized flowers have a higher production cost in comparison with regular flowers. However, the market price at which they are commonly sold makes the business profitable, and a medium-term investment recovery project. To achieve that, it is necessary to find a market with the acquisitive power to pay their price. That is one of the main reasons to choose United Arab Emirates as a target market.

With a GDP Per Capita of USD 43.103,32 at the year 2019 according to World Bank, UAE are considered a wealthy country. Also, Emiratis are people fascinated by the exotic, and they care a lot about indoor and outdoor decoration because of their significant tourist industry, which makes that country an ideal market for the lyophilized flowers business.

**Palabras Clave:**

Flores, liofilización, exportar, diferenciación, nicho.

## Índice por Secciones

<b>Tema</b>	<b>Nro. De Página</b>
1. Resumen Ejecutivo .....	1
Nota aclaratoria – Incidencia del Escenario Económico de la Pandemia Covid-19 en la Elaboración del Proyecto .....	2
2. Análisis del entorno internacional del negocio .....	3
2.1 Factores económicos, políticos y legales .....	3
2.1.1 Sistema económico .....	3
2.1.2 Sistema político del país .....	6
2.1.3 Acuerdos, regulaciones y agencias del gobierno .....	8
2.1.4 Normas de acceso y requisito .....	10
2.2 Factores socioculturales .....	13
2.3 Tendencias tecnológicas y de negocios .....	15
3. Planteamiento de la oportunidad .....	16
4. Análisis de mercado .....	22
4.1 Mercado de demanda .....	22
Condiciones de acceso al mercado .....	30
Segmentos de mercado .....	32
4.2 Mercado de oferta .....	34

4.3 Análisis DAFO .....	39
Creación de la estrategia CAME .....	45
5. Propuesta de internacionalización .....	47
5.1 Descripción del producto .....	47
Misión, visión, y objetivos estratégicos .....	54
5.2 Modelo de negocio y propuesta de valor .....	56
5.3 Canales de comercialización .....	66
Estrategia de promoción global .....	73
Embudo de conversión (Funnel) .....	77
5.4 Procesos del producto y determinación de capacidad de producción .....	79
5.5 Estructura organizacional requerida .....	87
6. Evaluación financiera del proyecto .....	87
6.1 Presupuesto .....	87
Detalle de costos y gastos .....	91
Cálculo del punto de equilibrio .....	101
6.2 Proyección de ingresos y gastos .....	102
6.3 Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento .....	107
Viabilidad financiera del proyecto .....	110

7. Aspectos éticos del proyecto .....	112
8. Conclusiones .....	116
9. Bibliografía .....	119
10. Anexos .....	132

## Índice de Tablas

<b>Tabla</b>	<b>Nro. De Página</b>
1. Resumen de Principales Indicadores Económicos de EAU (al año 2019) .....	5
2. Número de habitantes de EAU segmentados por rango de edad .....	13
3. Principales países importadores de partida arancelaria 06.03 .....	23
4. Principales países importadores de partida arancelaria 06.03.90 .....	24
5. Series anuales (en toneladas) de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 06.03.90 .....	25
6. Comparación de Países Bajos, Emiratos Árabes Unidos, y Francia en base a criterios de valoración de mercados .....	27
7. Requisitos de importación que aplica Emiratos Árabes Unidos para la partida arancelaria 06.03.90 ...	31
8. Exportadores de partida arancelaria 06.03 a EAU por año .....	34
9. Exportadores de partida arancelaria 06.03.90 a EAU por año .....	34
10. Flores preservadas ofertadas por floristerías de Colombia y Países Bajos .....	37
11. Impacto estimado de pandemia de COVID-19 en el transporte aéreo 2020 .....	41
12. Descuentos aplicados según el volumen de compra de cajas máster .....	76
13. Clasificación de usuarios según el grado de interés en nuestro producto .....	78
14. Importaciones de Emiratos Árabes Unidos de la partida arancelaria 06.03.90 .....	80
15. Escenario de referencia de perspectiva macroeconómica de EAU .....	82

16. Pronóstico de Importaciones de EAU de partida arancelaria 06.03.90 .....	83
17. Parámetros técnicos del liofilizador KEMOLO FD – 100 .....	83
18. Exportaciones de Ecuador hacia EAU de la partida arancelaria 06.03.90 .....	85
19. Mercado Potencial de partida arancelaria 06.03.90 en EAU para el 2020 .....	86
20. Plan de inversiones de activo fijo .....	88
21. Plan de inversiones de activos diferidos .....	89
22. Plan de inversión de capital de trabajo .....	90
23. Nómina de empleados .....	91
24. Detalle de depreciación y diferimiento anual de activos .....	93
25. Detalle de gastos administrativos anuales .....	94
26. Detalle de gastos de mercadeo anuales .....	95
27. Detalle de costos variables y fijos de producción .....	98
28. Precio de venta FOB de exportadores de flores preservadas .....	99
29. Detalle de producción y fijación del precio de venta de cajas de flores .....	100
30. Flujo de caja proyectado a 5 años .....	102
31. Estado de resultado proyectado a 5 años .....	105
32. Cálculo de TREMA promedio .....	108
33. Condiciones del crédito pyme prospera en CFN .....	108



34. Inversión requerida y sus respectivas fuentes de financiamiento .....	109
35. .Cálculo del período de recuperación de inversión del proyecto .....	110
36. Cálculo del valor actual neto del proyecto .....	111

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico</b>	<b>Nro. De Página</b>
1. Población de EAU por Emirato al año 2019 .....	4
2. Series anuales en miles de USD de importaciones del mundo de partida arancelaria 06.03 .....	17
3. Series anuales en toneladas de importaciones del mundo de partida arancelaria 06.03 .....	18
4. Series anuales en toneladas de importaciones de EÁU de partida arancelaria 06.03 .....	20
5. Series anuales en miles de USD de importaciones de EÁU de partida arancelaria 06.03 .....	20
6. Matriz CAME del proyecto en base al análisis DAFO .....	46
7. Flujo del proceso de liofilización de flores .....	48
8. Dimensiones de la flor liofilizada de botón Mediano .....	51
9. Dimensiones de la caja de 12 flores liofilizadas .....	51
10. Diseño de la etiqueta de caja de flores .....	53
11. Dimensiones de la caja máster de flores .....	54
12. Modelo CANVAS del proyecto de exportación de flores preservadas a EAU .....	56
13. Perfil del Buyer Persona 1 .....	62
14. Perfil del Buyer Persona 2 .....	63
15. Propuesta de valor para el cliente 1 .....	64
16. Propuesta de valor para el cliente 2 .....	65

17. Distribución de usuarios de Instagram por edad a nivel mundial .....	69
18. Mapa de experiencia del cliente y acciones a tomar en cada etapa .....	74
19. Embudo de conversión y estrategias a utilizar en cada momento del proceso .....	77
20. Proceso de elaboración de las flores liofilizadas .....	79
21. Estructura organizacional requerida .....	87

## **1. Resumen Ejecutivo:**

La exportación de flores juega un rol importante en la balanza comercial del Ecuador, posicionándose hasta agosto de 2020 como el segundo producto No Petrolero – No Tradicional más exportado en valores en dólares, superado solamente por los enlatados de pescado. (Banco Central del Ecuador, 2020)

La flor natural ecuatoriana pese a gozar de excelente calidad por las condiciones climáticas bajo las cuales es cultivada, sigue siendo un producto primario, con un mínimo nivel de procesamiento y por lo tanto, poco valor agregado. A esto debe sumársele la agresiva competencia de precios en el mercado internacional de flores con países fuertes como Colombia. Estos factores impiden a los floricultores cobrar un precio más alto por su producto.

Al momento de someter una flor al proceso de liofilización, se ralentiza considerablemente el deterioro del producto, permitiéndoles así durar entre 1 a 2 años. En adición, la flor mantiene el mismo aspecto fresco y natural que al momento en que fue cortada, sin requerir de agua o de exposición solar para conservarse.

Se debe tomar en cuenta que la flor liofilizada incrementa notablemente su costo de producción y por lo tanto, su precio respecto a la flor natural a causa de las herramientas utilizadas para su elaboración. Por lo tanto, se necesita un mercado con un poder adquisitivo capaz de pagar lo que el producto vale. Esa es una de las razones principales por las cuales escoger Emiratos Árabes Unidos como mercado objetivo.

Con un PIB Per Cápita de USD 43.103,33 en el año 2019 según el Banco Mundial (2020), los EAU son considerados una nación con alto poder adquisitivo. A esto se debe sumar la fascinación que los emiratíes tienen por lo exótico y la decoración de ambientes debido a la

importancia de su industria turística, convirtiéndolo así en una excelente oportunidad de negocios para la flor liofilizada.

Si bien es necesaria una inversión significativa para instalar la planta de liofilización, el proyecto resulta rentable al ir dirigido a un mercado que culturalmente está acostumbrado a pagar un precio más elevado por productos considerados exóticos y provenientes de países extranjeros, pues sus condiciones geográficas les limita la producción florícola. Además, mientras los exportadores de flores naturales deben recurrir al transporte aéreo para asegurar que el producto llegue en óptimas condiciones al país de destino, las flores liofilizadas tienen la ventaja de poder ser enviadas vía transporte marítimo sin que el producto sufra deterioro, lo que ayuda a reducir costos.

#### **Nota aclaratoria – Incidencia del escenario económico de la pandemia de Covid-19 en la elaboración del proyecto.**

El presente proyecto de titulación empezó a desarrollarse en febrero del 2020 basado en una idea de negocio cuyos pilares se fueron estableciendo durante las asignaturas cursadas en la Maestría de Negocios Internacionales de la Universidad Casa Grande en la cohorte que arrancó en octubre de 2018. Durante ese lapso de tiempo, no se contempló nunca la posibilidad de una pandemia mundial, y cómo ésta podría afectar la puesta en marcha de un proyecto de exportación.

El mercado destino de este proyecto, Emiratos Árabes Unidos registró su primer caso de gripe Covid-19 el 29 de enero de 2020. (El Correo del Golfo, 2020). A raíz de este hecho y con el fin de evitar una propagación masiva de contagios, el país prohibió enviar y recibir vuelos internacionales, limitó las actividades presenciales y sitios de aglomeración, obligando a la

población al distanciamiento físico y la cuarentena domiciliaria. Lo mismo sucedió en Ecuador cuyo primer caso de Covid-19 se registró el 29 de febrero de 2020. (El Universo, 2020)

Con corte al 07 de abril de 2020, el Ministerio de Salud y Protección a la Comunidad de EAU contabilizó un total de 2359 personas contagiadas, 12 muertos, y 186 personas dadas de alta de la enfermedad (El Correo del Golfo, 2020). Sin una fecha definida para volver a ejercer las actividades comerciales con normalidad, las empresas comienzan a verse afectadas y por tal motivo el Banco Central de Emiratos Árabes Unidos ha decidido apoyar a los bancos y negocios nacionales con un plan económico de un total de USD 27 billones, de manera que sectores como el turismo y el transporte tengan un menor impacto durante la crisis (CNBC, 2020).

El escenario descrito anteriormente obliga a que a partir de plantear el Modelo de Negocio y Propuesta de Valor del proyecto (Punto 5.2), se consideren más de un escenario hipotético, pues el Segmento de cliente, la Relación con los clientes, y los Canales de distribución se verían afectados si se mantiene un panorama de confinamiento obligatorio indefinido a largo plazo.

## **2. Análisis del entorno internacional del negocio.**

### **2.1 Factores Económicos, políticos y legales de Emiratos Árabes Unidos**

#### **2.1.1 Sistema Económico**

De acuerdo al Banco Mundial (2020), Emiratos Árabes Unidos está categorizado como un país de alto nivel de ingresos. La última cifra actualizada según este organismo indica que el país cerró el año 2019 con un PIB per Cápita de USD 43.103,33. Según la Base de Datos Mundial de Distribución del Ingreso y la Riqueza (2018), los ingresos del país están distribuidos en el 8,7% de la riqueza para el 50% de la población que comprenden la clase media y baja, el 28,3% de la riqueza lo tienen el 40%, que comprenden la clase media-alta, y el 10% restante de riqueza la

tienen el 63% de la población, que son considerados la clase alta. Al año 2018, solamente el 2,2% del total de la población económicamente activa estaba desempleada.

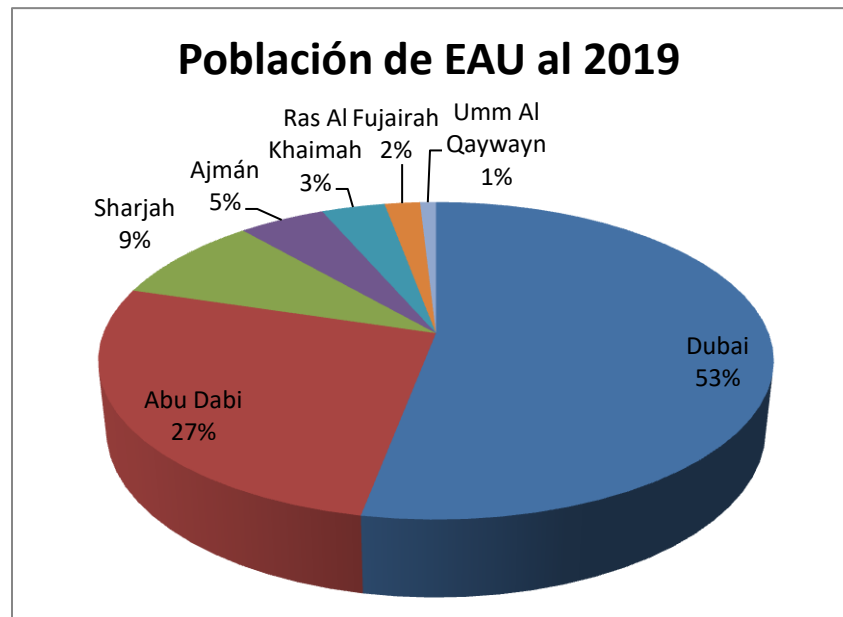
La riqueza de la nación se basa principalmente en su sector petrolero. De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (2018), su principal producto de exportación es el crudo de petróleo, seguido por los derivados del petróleo distintos al crudo, representando entre ambos aproximadamente el 30% de sus exportaciones.

A continuación se presentarán los principales datos de Emiratos Árabes Unidos concernientes a su población e indicadores económicos.

### Gráfico 1

*Población de EAU por Emirato al año 2019*

Emirato	Nro. De Habitantes
Dubái	5.104.408
Abu Dhabi	2.571.466
Sharjah	857.155
Ajmán	471.917
Ras Al Khaimah	346.715
Fujairah	192.619
Umm Al Qaywayn	86.679
<b>Total</b>	<b>9.630.959</b>



*Nota: Elaborado en Base a Información de Banco Mundial (2019)*

**Tabla 1***Resumen de Principales Indicadores Económicos de EAU (al año 2019)*

PIB Nacional	421,14 miles de M de USD	Principales Clientes de Exportaciones Petroleras de EAU		Principales Clientes de Exportaciones No Petroleras de EAU	
PIB per Cápita	43.103,33 USD				
Inflación de Precios al Consumidor	-1,931%				
Balanza Comercial	100,97 miles de M de USD				
Balanza Comercial % del PIB	23,98%				
Principales Sectores Componentes del PIB					
Minería	22,30%	Japón	36%	Arabia Saudita	15,30%
Administración Pública	18,50%	Corea del Sur	15%	India	8,70%
Comercio	12,30%	Tailandia	14%	Omán	8,40%
Finanzas	9,60%	China	11%	Turquía	5,20%
Manufacturas	8,80%	Turquía	5%	Kuwait	5,10%
		Principales Países que Venden a EAU			
		China	15,50%		
		India	9,40%		
		EEUU	8,50%		
		Japón	5,60%		
		Alemania	4,50%		

*Nota: Elaborado en base a información del Banco Mundial, Reporte Económico Anual de Emiratos Árabes Unidos, y Ficha país del Ministerio de Asuntos Exteriores de la UE (2019)*

El país tiene además un Índice de Desarrollo Humano de 0,835/1, índice elaborado por las Naciones Unidas donde se analiza en conjunto la salud, educación, e ingresos de una nación; y por lo tanto, se confirma su alto status en el nivel de vida (Datos Macro, 2019). Según lo que demuestran las cifras del Banco Mundial (2019), los EAU tienen en promedio una tendencia creciente en su nivel de importaciones durante los últimos 6 años. Ellos cerraron el 2018 en USD 264,151 millones en exportaciones, un leve decrecimiento respecto al año 2017 (USD 272,884 millones), que así como en el año 2015, obedece a caídas del precio del petróleo. Sin embargo, al analizar en conjunto desde 2013 al 2018, las importaciones de Emiratos Árabes Unidos han crecido a un ritmo anual de 1,17%.

El Dírham emiratí (AED), moneda oficial de EAU brinda estabilidad a los países que negocian con ellos, pues desde su nacimiento en 1973 hasta la actualidad, fue establecido dentro del



sistema “peg”, lo que implica que “la moneda se mantiene anclada en aproximadamente 3,6 dirhams por dólar y su cotización frente a otros signos monetarios depende de la fluctuación de la divisa estadounidense.” (El Correo del Golfo, 2015). La política monetaria en mención, si bien no les resulta la más conveniente en épocas donde cae el precio del barril del petróleo, pues no les brinda flexibilidad para devaluar su moneda, es la política común que mantienen los países del Golfo Pérsico exportadores de petróleo. Para quienes exportan hacia Emiratos Árabes Unidos, una moneda anclada al dólar equivale a una política monetaria estable que permite proyectar negociaciones a largo plazo.

### **2.1.2 Sistema político del país**

De acuerdo a la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática de la UE (2019), Emiratos Árabes Unidos es una federación que reúne 7 emiratos: Abu Dhabi, Ajman, Dubái, Fujairah, Ras al Khaimah, Sharjah y Umm Al-Qaywyn; que gozan de un sistema de gobierno constituido por un Consejo Supremo, un Consejo de Ministros, un Consejo Nacional Federal y un Tribunal Supremo Federal. Cada emirato está gobernado por un emir, quien posee su administración y conserva la autonomía de gestión de sus recursos.

La Dirección General de Comunicación e Información Diplomática de la UE (2019) indica además que “el principal órgano político y legislativo de la Federación es el Consejo Supremo de Emires, donde los 7 Emires eligen al presidente y vicepresidente de EAU por un mandato de cinco años renovables, aprueban el nombramiento del primer ministro (a propuesta del presidente), y ratifica leyes y decretos federales. Desde 1996 se estableció Abu Dhabi como capital federal al ser el primer emirato productor de petróleo. Pese a que eligen sus autoridades cada 5 años, desde 1971 se ha respetado que el presidente de EAU coincida con el dirigente del

Emirato de Abu Dhabi, y el Vicepresidente con el de Dubái, y se mantiene hasta la actualidad. La presidencia ha sido sucedida desde ese entonces de manera hereditaria.”

El Consejo Nacional Federal (CNF) es el Parlamento del país, aunque tiene un carácter netamente consultivo y asesor. Está compuesto por 40 miembros, la mitad elegidos por el Consejo Supremo y la otra mitad en elecciones censitarias, que se reparten numéricamente en función del peso específico de cada emirato. El CNF estudia las decisiones ejecutivas, presenta recomendaciones, vela por las finanzas públicas y ratifica tratados internacionales. Los partidos políticos no están permitidos y tampoco las organizaciones de carácter sindical, aunque sí se permiten asociaciones de asistencia, culturales o comerciales. (Dirección General de Comunicación e Información Diplomática, 2019)

Pese al sistema político que maneja Emiratos Árabes Unidos, el índice de libertad económica que elabora la Heritage Foundation (2020) califica al país como “mayoritariamente libre” situándolo en la posición 18 de una lista de 180 países en el 2020, en base a sus bajos niveles de corrupción, su carga fiscal que representa solo el 9,2% del ingreso nacional, leyes favorables a la formación y operación de negocios privados, y una apertura a la negociación internacional ejemplar cuyo valor total de bienes y servicios importados y exportados equivale al 161,8% del Producto Interno Bruto.

Otra entidad encargada de medir la libertad económica, el Instituto Fraser (2017) de Canadá, en su base de datos actualizada al año 2017 calificó a los Emiratos Árabes Unidos en el puesto 61 de un total de 162 países dentro de su índice de libertad económica, con una calificación de 7,17/10,00; una calificación favorable considerando que está por encima de la media, y más aún tomando en cuenta que el país mejor calificado, Hong Kong, tuvo una calificación de 8,91. En

este índice, los EAU tienen la calificación más alta en su Libertad para el Comercio Internacional, y en las Regulaciones propias de la nación.

### **2.1.3 Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno**

Emiratos Árabes Unidos tiene una política comercial que persigue la diversificación de la economía y la mejora en competitividad. “Las zonas francas y las zonas económicas especializadas son un elemento importante de la economía de los EAU y de la estrategia de crecimiento del Gobierno. Las principales ventajas que ofrecen a los inversores son la exención del impuesto de sociedades y del impuesto sobre la renta de las personas físicas, la exención de los derechos de aduana y la exención de diversas reglamentaciones que se aplican en el territorio aduanero. [...] Actualmente, cerca de dos terceras partes de las exportaciones de productos no petroleros se realizan desde zonas francas.” (Secretaría de la OMC, 2016)

EAU es miembro del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), unión política y económica establecida desde 1981 junto con los estados árabes Arabia Saudita, Bahreín, Kuwait, Omán y Qatar. “Los 6 países en conjunto aplican una Ley de Aduanas Común, Arancel Exterior Común, la Guía Unificada de Procedimientos Aduaneros en los Primeros Puntos de Entrada, y la Ley Común de medidas antidumping, compensatorias y de salvaguardia, y otras normas comunes relacionadas con el comercio.” (Secretaría de la OMC, 2016)

Los Emiratos Árabes Unidos son “miembro de la Organización Mundial de Aduanas desde 1979, y parte contratante en el Convenio de Kioto Revisado desde 2010. También están suscritos al Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías desde 2002.” El país notificó su compromiso de la categoría A en virtud del Acuerdo sobre

Facilitación del Comercio el 2 de junio de 2015, y lo ratificó el 8 de marzo de 2016. (Secretaría de la OMC, 2016).

En lo concerniente a la relación comercial Ecuador – Emiratos Árabes Unidos, si bien se han desarrollado acciones que permitan el acercamiento entre ambas naciones, el producto obtenido hasta la actualidad no resulta en un trato preferencial para las exportaciones ecuatorianas. En el año 2016 se firmó un Acuerdo con el objetivo de “evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal del impuesto a la renta”, que constituye la base jurídica que facilitaría la inversión directa de empresas y capitales emiratíes en Ecuador. (El Telégrafo, 2016)

En el año 2017, Ecuador buscó poner en marcha el acuerdo de tributación firmado el año anterior, presentando ante el Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de EAU un catálogo de 29 proyectos en nuestro país, proponiendo el financiamiento emiratí en proyectos energéticos, de minería, e hidrocarburos. (El Comercio, 2017) Ya para el año 2018, gracias a gestión realizada por Pro Ecuador, se logró introducir en los supermercados emiratíes, frutas ecuatorianas que no habían tenido presencia anteriormente en este país. Desde entonces, las acciones tomadas por Ecuador respecto a Emiratos Árabes Unidos han sido con el objetivo de atraer la inversión de capital hacia nuestro territorio, mas no con el fin de lograr un trato preferencial para el intercambio de mercancías entre ambos países. (El Correo del Golfo, 2018)

La estructura del sistema arancelario de EAU, como parte del Consejo de Cooperación del Golfo, y de acuerdo al Sistema Armonizado, está dividida en 4 grupos:

- 0%: para alimentos, productos médicos, materiales de construcción y productos destinados a las zonas libres, los mismos que están exentos de derechos de importación.

- 5%: se trata del arancel general, aplicable a casi todas las líneas arancelarias excepto para las mencionadas anteriormente.
- 50%: aplicable a bebidas alcohólicas en general.
- 100%: aplicable a tabaco y sus derivados. (Pro Ecuador, 2014)

Solamente las importaciones de aproximadamente el 0,4% de las líneas arancelarias están prohibidas y las de cerca del 0,8% están restringidas. (Secretaría de la OMC, 2016)

#### **2.1.4 Normas de acceso y requisitos**

Emiratos Árabes Unidos es un país que brinda muchas facilidades a los países con los que interactúa comercialmente. Según el Índice de Rendimiento Logístico (Logistics Performance Index “LPI”) publicado por el Banco Mundial en el 2018, EAU ocupa el puesto 11 de entre 150 países en el campo del desempeño logístico, obteniendo un promedio de 3,96/5 dentro del cual destacan características como su puntualidad en el transporte de carga (puesto No. 4), su competitividad de transporte internacional de carga (puesto No. 5), su calidad de infraestructura (puesto No. 10) y su competencia y calidad en servicios logísticos (puesto No. 13). (Pro Ecuador, 2018)

De acuerdo a la Secretaría de la Organización Mundial de Comercio (2016), para “realizar actividades de importación o exportación en el territorio aduanero de los EAU, es necesario disponer de una licencia comercial y de un código de comerciante; este puede obtenerse en el departamento de aduanas de cada Emirato y es válido en todos ellos. Para poder obtener una licencia, el solicitante debe ser un nacional de los EAU o una empresa establecida en los EAU con un 51% de capital nacional.”

Además, “la distribución de mercancías importadas solo la pueden llevar a cabo agencias comerciales que sean propiedad de nacionales de los EAU o de empresas que sean propiedad exclusiva de nacionales de los EAU. Las agencias comerciales deben inscribirse en el Registro de Representantes Comerciales del Ministerio de Economía. De conformidad con la legislación sobre agencias comerciales de los EAU, un acuerdo de distribución entre un proveedor extranjero y una agencia local que esté registrada, puede conferir al representante local derechos exclusivos para importar o distribuir las mercancías en la zona establecida en el acuerdo.”

(Secretaría de la OMC, 2016)

A toda importación realizada dentro del territorio de los 6 países del Consejo de Cooperación del Golfo se le aplicará la Guía Unificada de Procedimientos Aduaneros; es decir, está sujeta a los mismos procedimientos de importación, incluido el pago de aranceles y al principio de “punto de entrada único”. Por lo tanto, una vez despachada la mercancía, puede circular libremente en todos los Estados del CCG (Secretaría de la OMC, 2016).

Conforme a la Guía Unificada, los documentos que deben acompañar a la declaración de aduana única para las importaciones son el certificado de origen original y la factura original. Sin embargo, otros organismos estatales pueden exigir documentos adicionales según el caso. El Organismo de Normalización y Metrología de los Emiratos (ESMA) se encarga de desarrollar y aprobar las normas y las prescripciones técnicas en los EAU. El ESMA, presidido por el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Hídricos, está compuesto por “representantes de las principales partes implicadas en el proceso de normalización del país, como el Gobierno Federal, el sector industrial, los comerciantes, los laboratorios y los órganos de calibración.” (Secretaría de la OMC, 2016)

Según informan las autoridades, los procesos de establecimiento de normas y prescripciones técnicas y acreditación de los organismos de evaluación de la conformidad se basan en las prácticas internacionales, como la norma ISO/CEI 17011. Además, agregan que aproximadamente el 77% de las normas se ajustan a las normas internacionales; y en ausencia de norma internacional, las normas de los EAU pueden basarse en las normas nacionales de otros países. Las medidas sanitarias y fitosanitarias se aplican a nivel federal y a nivel de Emirato. Todos los vegetales y productos vegetales que entran en los EAU precisan de un certificado fitosanitario. Ellos no aplican impuestos, cargas ni gravámenes a las exportaciones, exceptuando un impuesto sobre las exportaciones de chatarra de acero. (Secretaría de la OMC, 2016).

Los documentos requeridos por las autoridades de la Municipalidad de Dubái, son:

- Conocimiento de embarque
- Pedido de envío en caso de contenedores
- Un certificado sanitario aprobado por la autoridad sanitaria gubernamental del país de origen.
- Documento de embalaje del envío (packing list).
- Cualquier certificado que sea necesario a nivel de epidemias internacionales o cualquier certificado requerido basado en decisiones locales (como el certificado libre de Dioxinas).

Certificados requeridos por el Ministerio de Medio Ambiente y Agua de EAU para productos provenientes de Ecuador:

- Certificado sanitario: Documento notariado en Ecuador para certificar que el mismo fue preparado y transportado bajo condiciones sanitarias.

- Certificado de Origen: Notariado en Ecuador para confirmar procedencia del producto.  
(Pro Ecuador, 2014)

## 2.2 Factores socioculturales

Emiratos Árabes Unidos está compuesto principalmente por una población joven y multicultural en crecimiento. Estas características se deben a que la nación es normalmente considerada un destino de extranjeros para trabajar, teniendo una población de inmigrantes internacionales de 88,40%. La migración laboral es causante también de la desproporción en la cantidad de personas de cada género, pues aproximadamente el 70% de la población son varones, y solo el 30% mujeres, debido a que culturalmente es más normalizado que el hombre viaje para trabajar en lugar de la mujer. (Banco Mundial, 2019)

A continuación detalle de la población por rango de edades:

**Tabla 2**

*Número de habitantes de EAU segmentados por rango de edad*

	<b>Hombres</b>	<b>Hombres %</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Mujeres %</b>
0 a 14 años	712.794	10,67%	696.343	23,60%
15 a 19 años	224.727	3,36%	182.583	6,19%
20 a 24 años	518.596	7,76%	235.429	7,98%
25 a 29 años	1.014.879	15,19%	365.433	12,39%
30 a 34 años	1.217.026	18,22%	447.489	15,17%
35 a 39 años	978.672	14,65%	365.728	12,40%
40 a 44 años	747.865	11,19%	236.963	8,03%
45 a 49 años	535.297	8,01%	164.555	5,58%
50 a 54 años	329.809	4,94%	116.431	3,95%
55 a 59 años	229.670	3,44%	70.756	2,40%
60 a 64 años	102.410	1,53%	32.339	1,10%
65 años en adelante	68.607	1,03%	36.558	1,24%
<b>Total</b>	<b>6.680.352</b>	100,00%	<b>2.950.607</b>	100,00%
<b>Total Población</b>	<b>9.630.959</b>			

*Nota. Elaborado en base a información de Banco Mundial (2019)*



De acuerdo a la última información actualizada por el Banco Mundial, Emiratos Árabes Unidos al año 2018 tenía 9.630.959 habitantes, con una proporción 70/30 de hombres y mujeres respectivamente. Sin considerar el grupo de 0 a 14 años (pues su elevada cifra se debe a que reúne 3 rangos de edad), es posible identificar que la mayor parte de la población está entre los 25 a 44 años, reuniendo en total 5.374.055 habitantes que son el 55,80% del total.

Del total de la población, 6.827. 980 comprenden su fuerza laboral total; es decir, el 71%, donde se incluyen tanto empleados como desempleados, pero se excluyen trabajadores familiares, trabajadores no remunerados, e incluso miembros de fuerzas armadas, pues no participan de la producción de bienes y servicios. Es importante notar que del total de mujeres en capacidad de laborar (demográficamente considerado de 15 años en adelante), solamente el 52,74% lo hace; mientras que del total de hombres, lo hace el 93,10%. El ratio de fuerza laboral femenina respecto a la masculina es de 56,66%. Esta abismal diferencia demuestra el peso de variables demográficas, sociales legales, religiosas y culturales que determinan el rol de la mujer en la sociedad, tanto a nivel laboral como de educación, puesto que del total de la fuerza laboral del país, el 96% de los varones tienen educación de tercer nivel, pero solo el 52% de las mujeres gozan de este nivel de educación. (Banco Mundial, 2019)

Respecto a las tendencias de consumo; se debe tomar en cuenta que el consumidor en general es exigente, y es común que busquen algo diferenciador en el producto a comprar. Sin embargo, para la clase social media y baja influye el precio del producto en el mercado. Ellos compran generalmente mercancías de gama media. Por otro lado, están los emiratíes, extranjeros y visitantes con un poder de compra superior, para quienes el precio no es un factor decisivo al momento de comprar y buscan mercancías en tiendas especializadas.

En cuanto a religión, el Islam es la oficial según el artículo 7 de la Constitución de 1971. De acuerdo al CIA World Factbook (2019), el 76% de los habitantes son musulmanes, seguido de un 9% de cristianos, y siguen otras religiones pero en porcentajes menores. El hecho de que exista una alta proporción de practicantes islamitas debe servir como referencia para el extranjero en cuanto a costumbres y festividades religiosas, mas no quiere decir que los emiratíes no guarden tolerancia hacia otras religiones.

### **2.3 Tendencias tecnológicas y de negocios**

Sin duda una tendencia tecnológica que ha afectado (y continuará haciéndolo) la manera de hacer negocios es la conectividad a internet. El número de internautas se ha más que duplicado en la última década. Actualmente, casi la mitad de la población global utiliza internet, y se espera que tres cuartos de la misma tengan acceso a internet para el año 2030. (Euromonitor, 2019)

El internet móvil y los teléfonos inteligentes permiten a los usuarios de todo tipo conectarse a la red sin la necesidad de estar sentados frente a una computadora; poniendo en contacto a compradores y vendedores de todo el mundo, tanto de países desarrollados como de países en vía de desarrollo. Esta conectividad es a su vez la base de otras innovaciones tecnológicas tales como la inteligencia artificial, realidad aumentada y el internet de las cosas. El internet sin duda está redefiniendo la manera en que vivimos, trabajamos y consumimos.

Otra tendencia de negocios a ser considerada es el comportamiento del consumidor incentivado cada vez más por la “concientización medioambiental”. Los efectos del cambio climático son más notorios en la actualidad, teniendo consecuencias como cambios en los patrones de las estaciones del año, deforestación, incendios y pérdida de biodiversidad. En adición y conforme la población mundial crece, también crece la necesidad de tener una mejor calidad de vida, así que

la demanda de recursos tales como energía y alimentos es mayor; por lo tanto la seguridad de los recursos naturales se ve amenazada.

Si bien las presiones medioambientales suponen un riesgo y reto sustancial para los negocios, también pueden convertirse en nuevas oportunidades para otros. Como respuesta de la sociedad ante los problemas climáticos y de recursos naturales, el consumidor moderno está moldeándose como un “consumidor ético”: alguien que compra productos ambientalmente responsables, orgánicos, productos “libres de”; y sobre todo buscan que su decisión de compra no solo satisfaga una necesidad, sino que genere un impacto positivo en la sociedad.

Como respuesta al “consumidor ético”, las marcas tienen la presión de poner más énfasis a la responsabilidad social, de invertir en soluciones ante los problemas de la sociedad moderna. El empleado actual investiga al empleador antes de escogerlo; prestando atención a los beneficios ofrecidos, a que brinden una remuneración justa, y a que tengan políticas de responsabilidad social corporativa. El empleado necesita sentir que la empresa para la que está trabajando se identifica con sus valores ante la sociedad.

El auge de movimientos que promueven la igualdad social, de oportunidades, género y raza está moldeando los puestos de trabajo, y como resultado, las empresas deben mostrar ante la sociedad su cumplimiento en materia de derechos humanos, igualdad salarial y transparencia.

(Euromonitor, 2019)

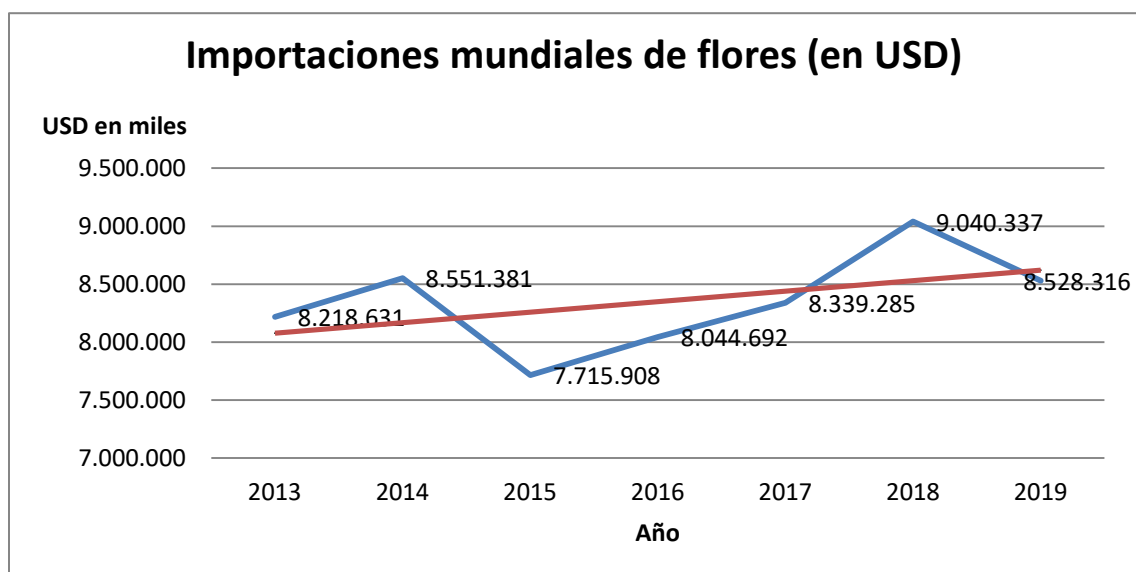
### **3. Planteamiento de la oportunidad**

Partiendo desde una visión general hasta llegar a lo específico, la oportunidad se origina en la tendencia creciente del consumo mundial de flores. De acuerdo a la información proporcionada por el portal Trade Map (2019), el nivel de las importaciones florícolas a nivel global están en

aumento. Como lo demuestra el gráfico 2, con excepción de la recaída en valores que se muestra en los años 2015 y 2019, la línea trazada en base a las importaciones anuales de la partida arancelaria 0603 tiene una tendencia ascendente. Pese a los descensos de los años en mención, las importaciones mundiales de flores han tenido un incremento en USD promedio anual de 0,62%.

## Gráfico 2

*Serie anuales en miles de USD de importaciones del mundo de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma.*

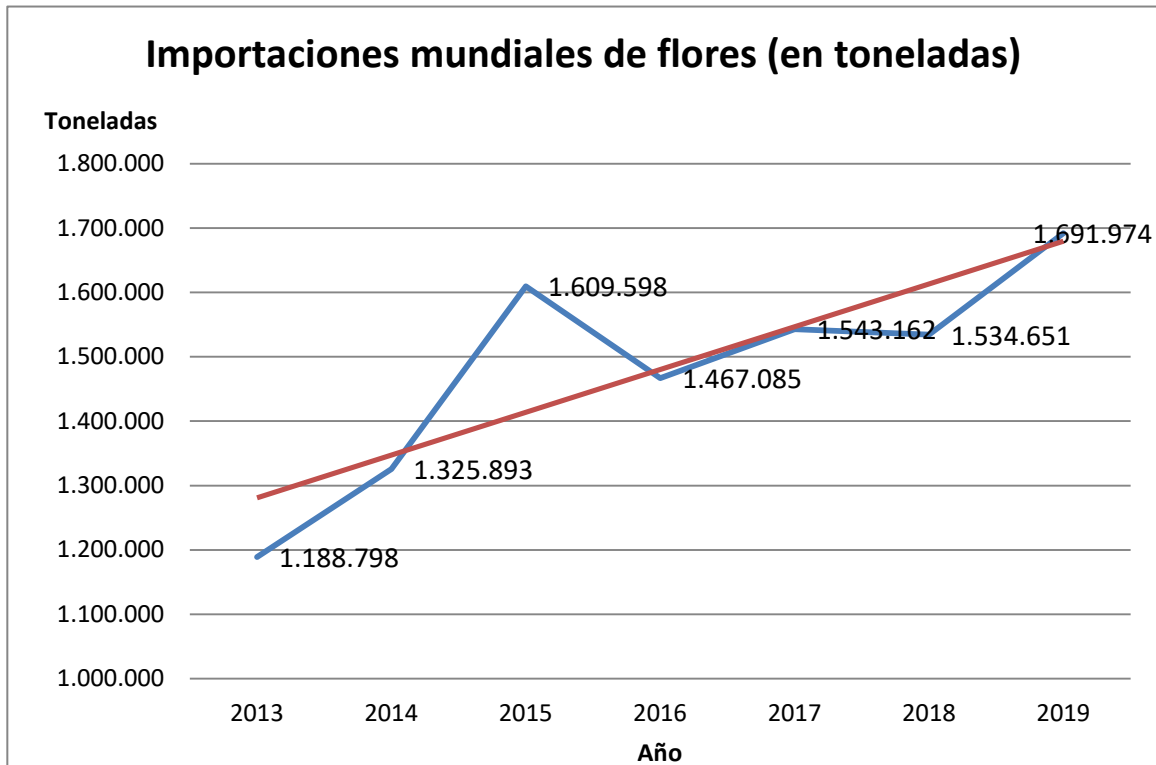


*Nota: Recuperado de Trade Map (2019)*

En cuanto al consumo de flores por cantidades desde 2013 hasta 2019, pese a diferir los años donde la línea cae, la tendencia se mantiene creciente, como se demuestra a continuación:

### Gráfico 3

*Serie anuales en toneladas de importaciones del mundo de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma.*



*Nota: Recuperado de Trade Map (2019)*

El gráfico 3 ha sido elaborado tomando en consideración la sumatoria anual de importaciones en cantidades desde el año 2013 hasta el año 2019, pero sin tomar en consideración al país Estados Unidos, máximo importador a nivel mundial en valores USD, pero cuyas cantidades importadas se muestran incompletas en Trade Map desde 2015 hasta el 2018. El gráfico muestra que las importaciones de flores (partida 06.03) presentan una tendencia creciente a lo largo de los últimos 6 años, mostrando un crecimiento promedio de 6,06% durante todo el período pese a las recaídas que existieron en los años 2016 y 2018. El análisis de los gráficos 2 y 3, donde los años

en los que disminuye la cantidad importada (toneladas) no coinciden necesariamente con los años donde cae el valor importado (USD) demuestra que existe un incremento real de la demanda mundial de flores, y que las cifras no obedecen solamente a un incremento de precios, pues el análisis de ambos gráficos resulta en una tendencia creciente.

Continuando con el desarrollo de la idea, para Ecuador la oportunidad se encuentra en la excelente calidad de las flores que el país produce gracias a su privilegiada geografía y clima. Las flores ecuatorianas ya han alcanzado reconocimiento internacional gracias a su tamaño, color y variedad llegando incluso a mercados como el de Medio Oriente.

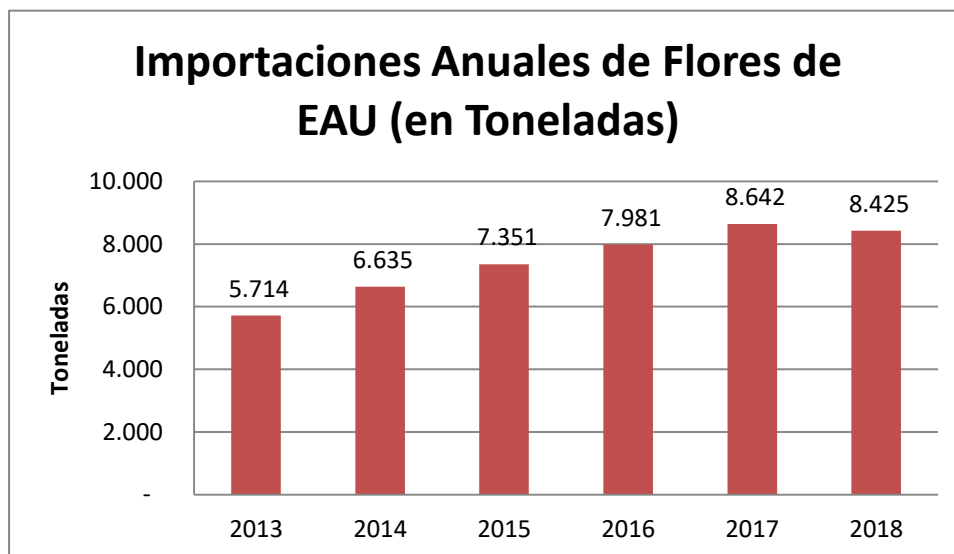
Las flores naturales al ser sometidas al proceso de liofilización, ralentizan considerablemente su deterioro, lo que resulta en flores que con el mismo aspecto del momento en que fueron cortadas, gozan de mayor durabilidad, luminosidad, y sin requerir ser regadas como las flores tradicionales, característica que juega a favor en un mercado cada vez más consciente desde el punto de vista ambiental pues acarrea un ahorro considerable en consumo de agua. Debe mencionarse que esta gama de mercancías de alta calidad incurre en mayor costo de producción, y por lo tanto, es necesario buscar mercados con la capacidad de pagar un precio más alto.

Los Emiratos Árabes Unidos son un mercado altamente atractivo, no solamente por su elevado ingreso per cápita, sino también porque el país es considerado un centro de negocios en el Golfo por su ubicación y por su capacidad para la reexportación gracias a su infraestructura en puertos, aeropuertos, zonas francas, servicios de aduana y transporte interno.

De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (2018), la tendencia en general de las importaciones de EAU es creciente. Respecto al mercado de flores en específico, se muestra a continuación los siguiente gráficos reflejando su consumo:

#### Gráfico 4

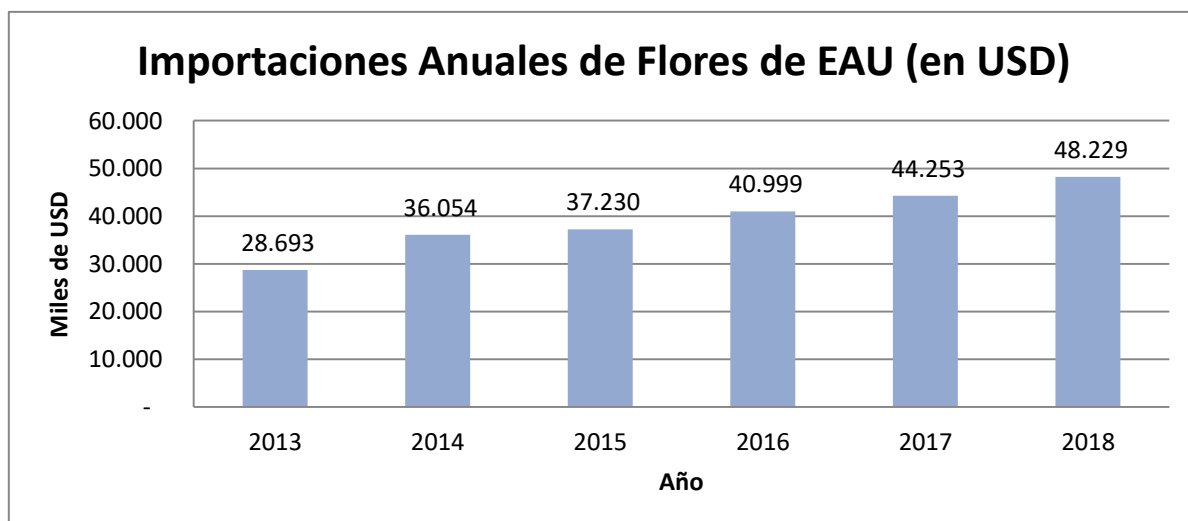
*Serie anuales en Toneladas de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma.*



*Nota: Recuperado de Trade Map (2019)*

#### Gráfico 5

*Serie anuales en miles de USD de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma*



*Nota: Recuperado de Trade Map (2019)*

Los gráficos 4 y 5 han sido elaborados considerando información hasta el año 2018, debido a que para el año 2019 TradeMap ofrece valores de “datos espejo” para el país Emiratos Árabes Unidos. Estos datos son contruidos en base a información proporcionada por los países socios, mas no por el mismo país que se está analizando; y pese a que tanto en toneladas como en montos en dólares demuestran un incremento respecto al año 2018, estas cifras tienen sus limitantes, como la exclusión de la información de los países que tampoco han reportado sus cifras comerciales; además el número de naciones que reportan suele variar de un año a otro, lo que vuelve a los datos espejo inexactos para su interpretación en series temporales. Por tal razón, se tomará en cuenta solo la información proporcionada por EAU, que abarca hasta el año 2018.

Los gráficos 4 y 5 demuestran que en Emiratos Árabes Unidos se mantiene una tendencia de consumo creciente, ya que entre los años 2017 y 2018 las importaciones de flores en valor de USD crecieron 8,98%; y en cuanto a toneladas pese a que hubo una ligera recaída del 2,51% del 2017 al 2018, los 5 años anteriores, del 2013 al 2017, el consumo de flores se ha mantenido en aumento.

Los factores que favorecen y soportan esta tendencia son las condiciones climáticas y geográficas desfavorables para la agricultura en los Emiratos, y que los consumidores del producto están aumentando al ser una cultura amante de lo decorativo, donde tienen gran acogida las flores, sobre todo las provenientes de regiones lejanas; y porque al ser un país enfocado en incrementar el desarrollo de su sector turismo, necesitan más ornamentos exóticos y vistosos para hoteles, centros de negocios, jardines y atractivos turísticos en general.



Actualmente existen 5 países que le venden a Emiratos Árabes Unidos mayor cantidad de flores que las que le vende Ecuador. Estos son: los Países Bajos, Kenia, India, Etiopía y Sudáfrica. Los montos de venta se muestran en la sección “4.2 Mercado de Oferta.” Su mayor participación de mercado radica principalmente en que su proximidad al país de destino se traduce en costos logísticos menores y por lo tanto, menor precio de venta.

Considerando la alta calidad de las flores producidas en Ecuador, y que al volverse liofilizadas ganan valor agregado que las pone por encima de las flores naturales, es posible satisfacer la necesidad de flores del cliente emiratí y a su vez se genera la oportunidad de aumentar la participación que tiene Ecuador en Emiratos Árabes Unidos.

#### **4. Análisis de mercado**

##### **4.1 Mercado de demanda**

Para elegir el mercado de demanda, se analizará inicialmente a los países importadores de flores, y después a los importadores de flores preservadas, las cuales pertenecen a la siguiente partida arancelaria:

**Partida:** 060390

**06** Plantas vivas y producto de la silvicultura

**0603** Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma

**060390** Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos

Para el análisis del mercado de demanda, se empezará por la partida 0603:

**Tabla 3**

*Principales países Importadores partida 0603 (valores en miles de USD)*

*Producto: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma*

Nro	Importadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Crecimiento Promedio Anual	Crecimiento Último año
	Mundo	8.218.631	8.551.381	7.715.908	8.044.692	8.339.285	9.040.337	1,92%	8,41%
1	Estados Unidos de América	1.193.355	1.219.296	1.257.738	1.391.176	1.453.659	1.529.469	5,09%	5,22%
2	Alemania	1.231.728	1.326.790	1.162.586	1.190.218	1.203.643	1.285.531	0,86%	6,80%
4	Países Bajos	834.966	992.611	1.023.007	1.149.463	1.178.825	1.169.331	6,97%	-0,81%
3	Reino Unido	1.036.715	1.139.174	1.016.532	1.010.643	960.303	1.026.732	-0,19%	6,92%
5	Francia	449.231	449.397	376.637	390.284	389.371	407.400	-1,94%	4,63%
6	Rusia, Federación de	702.037	612.666	478.811	357.375	350.775	367.940	-	4,89%
7	Japón	386.091	353.993	323.728	347.344	348.599	364.877	-1,12%	4,67%
8	Bielorrusia	16.543	21.756	18.697	73.889	181.441	301.711	78,73%	66,29%
9	Bélgica	320.000	327.121	131.285	152.877	146.812	215.417	-7,61%	46,73%
10	Italia	199.874	201.037	178.959	182.888	182.657	193.577	-0,64%	5,98%
15	Dinamarca	99.848	95.848	104.622	94.725	103.847	112.981	2,50%	8,80%
20	Lituania	64.723	83.220	77.069	71.720	71.792	70.772	1,80%	-1,42%
25	Irlanda	53.085	57.509	49.783	45.410	50.208	50.873	-0,85%	1,32%
27	Emiratos Árabes Unidos	28.693	36.054	37.230	40.999	44.253	48.229	10,94%	8,98%

*Nota: Elaborado en base a información de TradeMap (2019)*

La tabla 3 ha sido elaborada considerando información hasta el año 2018, ya que como se indicó anteriormente, para el año 2019 TradeMap ofrece valores de “datos espejo” para el país

Emiratos Árabes Unidos. La Tabla 3 demuestra que si bien los Emiratos Árabes Unidos no se

encuentran en el top de compradores de flores frescas y procesadas a nivel mundial hasta el 2018; sí se trata de un país que ha demostrado un crecimiento progresivo y sostenido en los últimos 6 años. En promedio su importación de flores desde 2013 hasta 2018 ha incrementado en 10,94% sin decrecer un solo año. Además, al comparar los últimos dos años registrados (2018 vs. 2017), el crecimiento de importaciones de la partida arancelaria 0603 es de 8,98%.

Es importante considerar los porcentajes al momento de medir el crecimiento de las importaciones y no solo el monto en miles de USD porque estamos comparando el mercado de Emiratos Árabes Unidos (9,4 millones de habitantes) con mercados más grandes como el de Alemania (82,79 millones de habitantes) y el de Estados Unidos (327,2 millones de habitantes) según el Banco Mundial (2018). Países más grandes representan mercados que pueden importar y consumir mayores cantidades de un producto; pero no quiere decir necesariamente que su nivel de consumo crecerá al mismo nivel que el de países con menor cantidad de habitantes.

A continuación, se analizará específicamente la subpartida 060390:

#### **Tabla 4**

*Principales países Importadores partida 060390 (valores en miles de USD)*

*Producto: Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos*

Nr o.	Importadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Crecimiento Promedio Anual	Crecimiento Último año
	Mundo	392.585	387.919	322.611	449.302	463.477	541.651	6,65%	16,87%
1	Países Bajos	11.419	6.820	61.654	95.174	115.289	153.167	68,08%	32,85%
2	Francia	45.139	45.786	41.819	56.794	57.397	59.750	5,77%	4,10%
3	Reino Unido	131.109	134.608	40.875	58.648	56.787	57.474	-15,21%	1,21%
4	Polonia	10.887	16.911	11.279	14.210	13.484	25.343	18,41%	87,95%
5	Dinamarca	15.681	17.249	15.874	22.379	23.741	25.311	10,05%	6,61%

6	Bélgica	20.613	19.342	13.553	23.762	19.252	20.048	-0,55%	4,13%
7	Japón	20.499	19.826	17.612	16.409	15.179	19.917	-0,57%	31,21%
8	España	7.821	8.809	6.912	12.379	14.004	15.908	15,26%	13,60%
9	Estados Unidos de América	8.747	7.633	14.453	12.440	11.106	15.111	11,55%	36,06%
10	Alemania	10.163	10.894	10.745	7.891	12.268	14.427	7,26%	17,60%
12	República Checa	2.190	1.020	1.203	10.997	11.074	11.651	39,70%	5,21%
18	Irlanda	6.127	5.473	4.326	6.359	5.794	5.769	-1,20%	-0,43%
24	China	940	2.298	3.981	4.213	3.860	3.144	27,31%	-18,55%
30	Grecia	2.950	2.919	2.922	2.783	2.521	2.329	-4,62%	-7,62%
36	Emiratos Árabes Unidos	365	568	933	1.225	2.215	1.193	26,73%	-46,14%

*Nota: Elaborado en base a información de TradeMap (2019)*

La Tabla 4 demuestra el comportamiento de los montos importados de la partida 060390, referente a todas las flores procesadas y donde se encuentran también las flores liofilizadas. De la tabla es importante destacar el crecimiento promedio del monto de importaciones de Emiratos Árabes Unidos en los últimos 6 años (26,73% desde 2013 hasta 2018). Un incremento similar en las cifras se muestra al revisar las toneladas que ha importado este país:

### **Tabla 5**

*Series anuales en Toneladas de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 060390: Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos*

Importador	Cantidad Importada en 2013	Cantidad Importada en 2014	Cantidad Importada en 2015	Cantidad Importada en 2016	Cantidad Importada en 2017	Cantidad Importada en 2018	Crecimiento Promedio Anual
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	110	234	122	207	496	161	7,92%

*Nota: Elaborado en base a información de TradeMap (2019)*

El país muestra también un incremento en la importación de toneladas de la partida arancelaria 06.03.90 desde 2013 hasta 2018, llegando al 7,92%. Al igual que en la tabla 4, también es notable una caída repentina de las importaciones de casi a la mitad, entre el 2017 y 2018; mas al analizar esta información junto con la de la Tabla 3, se debe recalcar que Emiratos Árabes Unidos no disminuyó su importación de flores en el 2018, solo compró menos flores “procesadas”, reemplazándolas por un incremento del consumo del otro tipo de flores, las flores frescas. Por lo tanto, es necesario observar hacia dónde se proyectará a futuro la preferencia del consumidor, a fin de prever si se diera el caso, de un decrecimiento progresivo en el consumo de flores liofilizadas. Por el momento, la información disponible en TradeMap del año 2019 que aún no ha sido completada, muestra una recuperación en los valores importados de la partida arancelaria 06.03.90 de Emiratos Árabes Unidos, donde crecen de 1.193 miles de USD a 2.292 miles de USD, y en toneladas crece de 161 a 554 también de 2018 a 2019.

Las tablas 3 y 4 demuestran el crecimiento del consumo de flores y de flores preservadas en Emiratos Árabes Unidos. Es notorio también que existen países que importan cantidades mayores de flores que EAU, como Países Bajos y Francia, ambos en la posición 1 y 2 respectivamente de importadores de la partida arancelaria 06.03.90 en miles de USD a nivel mundial. Pese a esto, se elige como Mercado Objetivo a Emiratos Árabes Unidos en base a criterios de comparación de mercados donde priorizamos aquellos que consideramos más relevantes para este tipo de negocio. A continuación la tabla con la ponderación por criterios.

**Tabla 6**

*Comparación de Países Bajos, Emiratos Árabes Unidos, y Francia en base a criterios de valoración de mercados*

CRITERIOS	Grado de importancia					VALORACIÓN DE MERCADOS			PONDERACIÓN		
	Valore del 1 al 5					Valore del 1 al 5 cada criterio			Países Bajos	Emiratos Árabes Unidos	Francia
	1	2	3	4	5	Países Bajos	Emiratos Árabes Unidos	Francia			
Distancia geográfica		x				4	2	4	8	4	8
Afinidad cultural	X					3	2	3	3	2	3
Tamaño y evolución del mercado					X	4	5	2	20	25	10
Riesgo del país					X	4	4	3	20	20	15
Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada					x	5	4	5	25	20	25
Barreras técnicas y cualitativas				X		3	4	3	12	16	12
Niveles de costo de actuación en el país				X		3	2	3	12	8	12
Posibilidad de distribución física					x	4	4	2	20	20	10
Accesibilidad a canales de distribución					x	4	4	3	20	20	15
Aprovechamiento ventajas					x	5	5	5	25	25	25

competitivas												
Ayudas públicas o financiación privilegiada		x				4	2	4	8	4	8	
Imagen previa del país origen (valoración del Made in Ecuador)				X		3	5	3	12	20	12	
Exportaciones ecuatorianas				X		4	4	4	16	16	16	
Demanda externa, importaciones					x	2	5	2	10	25	10	
Contactos existentes				X		4	2	4	16	8	16	
Oportunidades					x	3	5	2	15	25	10	
<b>TOTAL</b>									242	258	207	

*Nota: Elaborado en base a Fichas País de Pro Ecuador (2019)*

La tabla 6 muestra una lista de 16 criterios que se han tomado en cuenta para valorar a 3 países: Países Bajos, Emiratos Árabes Unidos, y Francia. A cada criterio se le ha dado una valoración en una escala del 1 al 5, donde 5 es “muy importante” y “1” es “poco importante” dependiendo de qué tan relevante es para el proyecto de exportación de flores liofilizadas. La distancia geográfica, por ejemplo, se valora apenas con 2/5 porque al ser un producto de larga vida útil, no influye en su preservación el tiempo de tránsito desde origen hacia destino. No obstante, criterios como el tamaño y evolución de mercado, el riesgo país, y las barreras arancelarias y cuantitativas de entrada sí influyen enormemente para crear una relación comercial a largo plazo; por eso su ponderación de 5/5.

Posteriormente, se valora a los 3 países también en una escala del 1 al 5 dependiendo del nivel de ventaja que representa cada criterio en la relación comercial actual con Ecuador, siendo 5 “altamente ventajoso” y 1 “en total desventaja”. Por ejemplo, Países Bajos y Francia tiene una puntuación de 5/5 para el criterio “barreras arancelarias y cuantitativas de entrada” debido a que son altamente ventajosos para nosotros gracias al tratado que tiene Ecuador con la Unión Europea. Emiratos Árabes Unidos, en cambio, al tener un impuesto unificado del 5% para la mayoría de productos importados indiferentemente del país de origen, están en una posición ventajosa, mas no exclusiva con Ecuador, entonces se le otorga una puntuación de 4/5.

Finalmente, la “Ponderación” resultante de multiplicar el “Grado de Importancia”, con la “Valoración de Mercados” de cada país es lo que permite determinar cuál es el país con el puntaje más alto. En este análisis, Emiratos Árabes Unidos alcanza la puntuación más alta con 258 puntos. En la Tabla 4 se ha sombreado criterio a criterio cuál es el país que tiene la puntuación más elevada, y de EAU se debe resaltar su tamaño y evolución de mercado, el bajo nivel de riesgo país, sus barreras técnicas y cualitativas con estándares que sí pueden ser alcanzados por el productor ecuatoriano, la posibilidad de distribución física y accesibilidad a canales de distribución dentro del Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo, el aprovechamiento de ventajas competitivas de la flor ecuatoriana y la prestigiosa valoración de la marca Made in Ecuador en el mercado de Medio Oriente (Pro Ecuador, 2018), la alta demanda de importaciones florícolas del país al no poder producirlas, la cantidad de exportaciones ecuatorianas que reciben, y las oportunidades que EAU genera al consumir progresivamente más flores.

Del análisis de las tablas 3, 4, y 5 se desprende que, si bien Emiratos Árabes Unidos no está en el top de mayores consumidor de flores, sí es un país cuyo consumo de este producto continúa



creciendo anualmente. Además, se ha mantenido ya por más de 5 años comprándole a Ecuador, lo que demuestra que nuestros productos gozan de aceptación en el mercado emiratí. Por último, EAU reúne características económicas, logísticas y culturales que lo hacen altamente atractivo para comercializar. Por las razones expuestas, se ha procedido a la elección de Emiratos Árabes Unidos como país de destino.

### **Condiciones de Acceso al Mercado**

De acuerdo al portal Market Access Map (2019), se detalla a continuación los requisitos técnicos y arancelarios que Emiratos Árabes Unidos impone al producto flores preservadas provenientes desde Ecuador:

Producto: 06.03.90 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos.

Año arancelario: 2019 (Sistema armonizado 2017)

Año de Medidas No Arancelarias: 2019 (Clasificación 2012)

Régimen Arancelario: (MFN Duty) Régimen de nación más favorecida: para esta partida se aplica un arancel de 5% para Ecuador, al igual que para otros 236 países.

Remedios Comerciales: Emiratos Árabes Unidos no aplica remedios comerciales para esta partida arancelaria

Requisitos Reglamentarios: se detalla a continuación los requisitos que aplica EAU para importar nuestro producto.

**Tabla 7**

*Requisitos de importación que aplica Emiratos Árabes Unidos para la partida arancelaria*

06.03.90

<b>Requisito</b>	<b>Legislación</b>	<b>Validez</b>
Certificado sanitario demostrando la ausencia de pestes y otros contaminantes microbiológicos en plantas, productos vegetales, y otras condiciones que conciernen cuarentena, pruebas, e inspección.	Ley Federal No. 5 de 1979 publicada en la Gaceta Oficial el 31/03/1979 acerca de cuarentena	Desde marzo de 1979
Prohibición/restricción de importaciones por motivos fitosanitarios (restricción de plantas o productos de plantas infectadas por cualquiera de las pestes enlistadas por el Ministerio o pestes no registradas por el estado)	Ley Federal No. 5 de 1979 publicada en la Gaceta Oficial el 31/03/1979 acerca de cuarentena	Desde marzo de 1979
Requerimientos de empaque (empaquetado del producto no puede ser de origen vegetal)	Ley Federal No. 5 de 1979 publicada en la Gaceta Oficial el 31/03/1979 acerca de cuarentena	Desde marzo de 1979
Condiciones y especificaciones de producción y mercadeo para productos e insumos de la agricultura orgánica	Orden del Ministerio del Medio Ambiente y Agua No. 84 del 2012 acerca de la Implementación de Regulaciones de la Ley Federal No. 5 de 2009 concerniente a los insumos y productos orgánicos	Desde marzo de 2012
Requerimiento de retención o aislamiento de animales, plantas al arribar a puerto o lugar de destino por un período determinado para prevenir esparcimiento de enfermedades infecciosas, contagiosas, o riesgo de contaminación	Decisión Ministerial No. 824 del 2015 concerniente a pestes que deben y no deben ser sujetas a regulaciones de cuarentena	Desde diciembre de 2015
Certificado sanitario y de requerimiento de Inspección para importar plantas, frutas, vegetales que puedan ser huéspedes de Spodóptera frugiperda: Lepidóptera: Noctuidae de países donde la plaga fue registrada.	Decisión del Ministro de Cambio Climático y Medio Ambiente No. 322 – del 2018 regulando la importación de huéspedes de Spodóptera frugiperda: Lepidóptera: Noctuidae de países donde la plaga fue registrada.	Desde agosto de 2018

*Nota: Recuperado de Market Access Map (2019)*

Requerimientos Generales de Empaquetado: El etiquetado del producto debe estar en árabe y debe presentar especificaciones del ítem como:

- Nombre,
- Naturaleza,
- Componentes,
- Fecha de producción o empaquetado,
- Fecha de expiración,
- Peso neto,
- País de origen,
- País de exportación.
- Reglas y riesgos de uso, si es necesario

Legislación: Orden No 12 del Consejo de Ministros de 2007 acerca de la Implementación de Regulaciones de la Ley Federal No. 24 del año 2006 concerniente a producción del consumidor.

Validez: Desde abril de 2007 (Market Access Map, 2019)

### **Segmentos de Mercado**

Dentro del país de destino, el producto va dirigido a dos nichos de mercado de quienes se explicará su perfil de buyer persona. El primero, es el varón perteneciente a los consumidores de la clase media – alta y alta; que pueden pagar un valor elevado por este producto. Se considera a los hombres debido a que culturalmente, son ellos quienes compran flores para obsequiar a sus esposas, novias, madres, principalmente en las mismas ocasiones especiales que en Occidente: San Valentín y Día de las Madres.

En resumen, se puede armar un perfil del Buyer Persona 1 como una persona del sexo masculino, perteneciente al emirato de Dubái, de 30 años, casado recién hace un año y todavía sin hijos. Posee un cargo de jefatura intermedia en una empresa de transporte internacional de carga, donde lleva ya 4 años trabajando, lo que le permite percibir un nivel de ingreso medio-alto. Él realiza gran parte de sus compras a través de tiendas online, y tanto él como su esposa son amantes de los productos exóticos y de alta calidad.

El segundo tipo de cliente objetivo son las empresas del sector hotelero, decorativo y de planificación de eventos, pues ellos son los principales consumidores de flores para la ornamentación de espacios interiores y exteriores. Se trata de un país donde la industria turística está en crecimiento. Solamente en el emirato de Dubái se registró en el año 2018 un total de 703 propiedades hoteleras; Abu Dhabi registró en 2019 un total de 192 hoteles, y el Centro Estadístico del Emirato de Fujairah mantiene en sus registros de 2016 un total de 26 hoteles; lo que evidencia un mercado potencial numeroso. (Consejo Empresarial Estados Unidos – Emiratos Árabes Unidos, 2019)

Por lo tanto, creamos un Buyer Persona 2 como una mujer de 32 años, del emirato de Dubái, soltera y con estudios de Licenciatura en Turismo. Ella trabaja para una prestigiosa cadena hotelera en el área de Decoración de Espacios; por lo tanto, le corresponde aprobar proveedores de insumos cada vez que el hotel modifica la decoración de lobby y áreas comunes, que por lo general suele ser en cada estación del año y en festividades.

## 4.2 Mercado de Oferta

A fin de definir los países contra los que se compite, se revisarán a continuación los principales exportadores hacia Emiratos Árabes Unidos de flores en general (partida 06.03) y de flores liofilizadas (partida 06.03.90)

**Tabla 8**

*Exportadores de Flores, cortados, frescos, secos, blanqueados, teñidos, preparados (Partida 06.03) a EAU por año*

Posición	Proveedor	Miles USD	
		2017	2018
	Mundo	44.253,00	48.229,00
1	Países Bajos	13.614,00	15.124,00
2	Kenia	12.015,00	12.951,00
3	India	4.510,00	4.474,00
4	Etiopía	3.802,00	4.026,00
5	Sudáfrica	1.335,00	1.818,00
6	Ecuador	2.071,00	1.795,00

*Nota: Tomado de TradeMap (2019)*

**Tabla 9**

*Exportadores de Flores Teñidas, Impregnadas o Preparadas de otro modo (Partida 06.03.90) a EAU por año.*

Posición	Proveedor	Miles USD	
		2017	2018
	Mundo	2.215,00	1.193,00
1	India	295,00	344,00
2	Países Bajos	452,00	303,00
3	Ecuador	343,00	221,00
4	Kenia	678,00	63,00
5	Tailandia	79,00	50,00
6	Italia	25,00	39,00

*Nota: Tomado de TradeMap (2019)*

Se comparan ambas partidas arancelarias porque lo primero a resaltar es que pese al decrecimiento en el consumo de flores procesadas de EAU para el año 2018, eso no quiere decir que el país dejó de consumir flores ese año. Todo lo contrario, como indica la Tabla 8 al comparar las exportaciones total (Mundo) a EAU del año 2018 vs el 2017, el país incrementó su consumo de flores. Por lo tanto, el primer reto consiste en competir contra la tendencia del consumidor, incentivándolo nuevamente a consumir más flores procesadas en vez de flores frescas.

A nivel de la partida 06.03, Ecuador ocupa el sexto puesto en valores en dólares vendidos a Emiratos Árabes Unidos, estando apenas por debajo del país que ocupa la quinta posición, pero con una amplia diferencia respecto a Etiopía, cuyo valor comprende 2,2 veces el de Ecuador. Todos estos países tienen la ventaja de la cercanía geográfica a EAU, lo que disminuye su costo logístico. Pese a no estar en el top 6, debe ser considerado también como competencia directa Colombia, país en la ubicación 8 de exportadores de flores a EAU, con apenas un 8% de ventas por debajo de Ecuador, pero que, por su cercanía geográfica a Ecuador, puede producir una flor muy parecida a la ecuatoriana.

A Ecuador le va mucho mejor respecto a sus competidores al analizar la partida 06.03.90 (Tabla 9). Para el año 2018, solo India y Países Bajos lo superan, ya que Kenia tuvo una disminución en sus ventas del 2017 al 2018, Pese a esto, es necesario ganar participación de mercado sobre el resto de países, pues del total de importaciones de la partida arancelaria 06.03.90 de Emiratos en 2018, Ecuador es responsable solo del 18,52% .

Ecuador tiene dos principales competidores. El primero es Países Bajos al estar por encima de Ecuador en la Tabla 9. Este país tiene su trayectoria y reconocimiento como productor de flores a

nivel mundial. Actualmente es el mayor exportador de flores a nivel mundial. Ecuador es el tercero, pero la diferencia es tal que en 2018 ellos exportaron 4'300.170 miles de USD, y Ecuador 881.462 miles de USD; es decir, hay una diferencia de casi 5 veces respecto a nuestra producción (TradeMap, 2019)

Otra diferencia sustancial respecto al Ecuador es que su principal flor de exportación son los tulipanes, seguidos por las orquídeas; siendo el país que produce el 90% de todas las orquídeas de la Unión Europea. Ecuador por otra parte, tiene como flor representativa la rosa, de la cual cosechamos más de 30 variedades. Adicionalmente, Países Bajos se ha convertido en un centro de actividad mundial para el comercio de flores, ya que ellos no solo venden las que producen, sino que también las importan de diferentes partes del mundo para poder atender cualquier requerimiento de flores del cliente, siendo sus principales compradores Alemania, Reino Unido, Francia, Rusia e Italia. Debido a la amplia variedad de flores que tienen, Países Bajos aparecen también en los listados de principales importadores de flores del mundo, cerrando el año 2018 en la cuarta posición solo debajo de Estados Unidos, Alemania, y Reino Unido.

El otro competidor directo es Colombia, país que junto a Ecuador y Kenia han sido catalogados en las últimas dos décadas como los países ecuatoriales que compiten contra Holanda. (Flower Companies, 2019). En términos mundiales, Colombia es el segundo mayor exportador de flores. Al año 2018, con USD 1.458.170 miles, abarcan el 16,19% de las ventas mundiales de flores. Países Bajos abarcan el 47,74% y Ecuador, el 9,46% (Trade Map, 2019). Sus principales compradores son Estados Unidos, que consume el 78,39% de las exportaciones, Japón el 3,66%, Reino Unido el 2,82%, Canadá, el 2,73% y los mismos Países Bajos, el 2,38%. Estados Unidos abarca la mayor parte de la producción puesto que a raíz de que entró en vigencia su Tratado de Libre Comercio, el producto entra al país con preferencia arancelaria.

El sector florícola colombiano se ha desarrollado a lo largo de 40 años. Tiene gran impacto social puesto que además de dar trabajo a alrededor del 25% de la mano de obra rural femenina, involucra programas de sostenibilidad medioambiental. El 95% de las flores colombianas son exportadas, y ellas representan el 75% de la carga aérea nacional exportada. Su variedad de flores llegan a más de 1.600. Ellos son el primer exportador de claveles de manera global, segundo de crisantemos y cuarto de rosas y lirios. (Pro Colombia, 2019).

A continuación, se mostrarán los productos ofertados con sus respectivos precios de venta en florerías especializadas localizadas en los países competidores.

**Tabla 10**

*Flores Preservadas Ofertadas por Floristerías de Colombia y Países Bajos*

Producto	Presentación	País de Origen	Precio en Origen	Precio en USD	Tipo de Cambio	Precio por Flor Aproximado	Proveedor
Caja de 3 Rosas preservadas MINI	Diámetro de flor entre 2,5 y 3,5 cm. Tallo de 53 cm	Colombia	95.000 COP	\$ 23,75	0,00025 USD (al 03/04/20)	\$ 7,92	"Mercado de Flores" <a href="http://www.mercadodeflores.com.co">www.mercadodeflores.com.co</a>
Caja de 3 Rosas preservadas MEDIANAS	Diámetro entre 4,5 y 6 cm. Tallo de 53 cm		132.500 COP	\$ 33,13		\$ 11,04	
Caja de 3 Rosas preservadas PREMIUM	Diámetro entre 9,5 y 10 cm. Tallo de 53 cm		171.000 COP	\$ 42,75		\$ 14,25	
Caja de 12 Rosas preservadas PEQUEÑAS	Arreglo floral, con tallo	Colombia	444.249,61 COP	\$ 111,06	0,00025 USD (al 03/04/20)	\$ 9,26	"Da Flores" <a href="http://www.daflores.com/colombia">www.daflores.com/colombia</a>
Caja de 36 Rosas preservadas PEQUEÑAS	Arreglo floral, con tallo		928.929,61 COP	\$ 232,23		\$ 6,45	
Caja de 20 - 25 Rosas preservadas MEDIUM	Dimensión del arreglo 20 cm diámetro x 20 cm altura	Países Bajos	189 EUR	\$ 204,34	1,0814 USD (al 03/04/20)	\$ 9,29	Nu Puur & Roses <a href="http://www.flowers.nl">www.flowers.nl</a>
Caja de 30 - 35 Rosas preservadas MEDIUM	Dimensión del arreglo 25 cm diámetro x 25 cm altura		269 EUR	\$ 290,90		\$ 9,09	
Caja de 40 - 45 Rosas preservadas MEDIUM	Dimensión del arreglo 30 cm diámetro x 20 cm altura		339 EUR	\$ 366,59		\$ 8,73	
Caja de 70 - 80 Rosas preservadas MEDIUM	Dimensión del arreglo 40 cm diámetro x 20 cm		569 EUR	\$ 615,32		\$ 8,20	



	altura						
Caja de 7 - 8 Rosas preservadas	Dimensión del arreglo 13 cm de diámetro x 16 cm de altura	Países Bajos	100 EUR	\$ 108,14	1,0814 USD (al 03/04/20)	\$ 15,45	"The Million Roses" <a href="http://www.themillionroses.com">www.themillionroses.com</a>
Caja de 14 - 18 Rosas preservadas	Dimensión del arreglo 18 cm de diámetro x 18 cm de altura		180 EUR	\$ 194,65		\$ 12,17	
Caja de 20 - 25 Rosas preservadas	Dimensión del arreglo 25 cm de diámetro x 25 cm de altura		220 EUR	\$ 237,91		\$ 10,81	
Caja de 35 - 40 Rosas preservadas	Dimensión del arreglo 34 cm de diámetro x 18 cm de altura		320 EUR	\$ 346,05		\$ 9,35	
Caja de 50 - 60 Rosas preservadas	Dimensión del arreglo 36 cm de diámetro x 25 cm de altura		650 EUR	\$ 702,91		\$ 12,78	

*Nota: Elaborado en Base a Tiendas Web mencionadas en la columna "Proveedor" (2020)*

El producto más común que las floristerías comercializan liofilizado son las rosas. Dependiendo del tamaño del botón de la rosa, son divididas hasta en 3 categorías: Pequeñas, Medianas y Premium. A fin de encontrar una equivalencia entre los mercados de Colombia, Países Bajos y Ecuador, se convirtió su precio de venta original a dólares americanos en base a la tasa de cambio oficial del Banco Central del Ecuador vigente al 03/04/2020; y se calculó el precio unitario al dividir el precio de venta para la cantidad de rosas del arreglo.

Las rosas pequeñas, cuyo diámetro es inferior a 4 cm, en Colombia tienen un precio de venta al consumidor que fluctúa entre USD 9,00 y 8,00 por unidad y a medida que la cantidad a comprar aumenta, la ofrecen hasta un precio inferior a los USD 7,00 como en el caso de "Da Flores". Las rosas medianas, cuyo diámetro llega hasta los 6cm, en Colombia suelen venderla en USD 11,00 por unidad aproximadamente. Por otra parte, en Países Bajos, suelen manejar un tamaño estandarizado MEDIUM, con precios fluctuantes dependiendo de la cantidad de rosas compradas, que varía desde los USD 9,00 hasta los USD 12,00 dependiendo del proveedor. Por

último, las rosas PREMIUM cuyo diámetro puede llegar hasta los 10 cm, son ofertadas por encima de los USD 14,00 por unidad.

### **4.3 Análisis DAFO**

Una vez elegido el país de destino y analizado la competencia, se procederá con el análisis DAFO del proyecto de exportación de flores preservadas desde Ecuador a Emiratos Árabes Unidos.

#### **Debilidades**

En este grupo entran aquellos aspectos internos del proyecto que, de no prestársele especial atención, podrían afectar negativamente el desarrollo de la operación comercial:

1. El proyecto es una organización nueva en el mercado.
2. Inversión elevada de poner una planta de liofilización.
3. Falta de contacto de agente comercial emiratí de confianza.

La primera debilidad refiere a que una organización nueva no cuenta con trayectoria en el mercado y debe competir contra otras empresas nacionales y extranjeras que cuentan ya con más de una década exportando flores. El punto dos refiere a la alta inversión necesaria para las máquinas de liofilizar y el procedimiento de liofilización de flores; por lo que tomará tiempo lograr el punto de equilibrio del negocio y que posteriormente se vuelva rentable. Finalmente, el no contar de antemano con un agente de confianza encargado de concretar las negociaciones comerciales en EAU en primera instancia resulta una debilidad porque tomará más tiempo aprender a trabajar eficazmente el uno con el otro hasta que la relación laboral se desarrolle apropiadamente.

## **Amenazas**

Se consideran amenazas del proyecto aquellos factores externos, fuera del control de la organización, capaces de afectar negativamente el desarrollo de la operación comercial:

1. Obligación de contar con Licencia Comercial y Código de Comerciante para exportar.
2. Desigual distribución de hombres y mujeres en EAU.
3. Hábitos de compra de emiratíes de productos africanos.
4. Impacto de la pandemia de COVID-19 en el turismo internacional.

La primera amenaza se debe a que ya se trate de una importación o exportación, los Emiratos Árabes Unidos ponen como obligatorio disponer de Licencia y Código de Comerciante, y solo puede ser solicitado por un nacional de los EAU o por una empresa establecida en EAU; por lo tanto, de no conseguir un representante emiratí seguro y confiable (como se dijo en la tercera debilidad), puede resultar en retrasos y trabas durante la operación comercial.

La segunda amenaza tiene que ver con la distribución demográfica del país, pues al haber 69% de varones y 31% de mujeres, y considerando que las flores van destinadas finalmente a las mujeres, esto reduce considerablemente el mercado potencial.

El hábito de compra de productos africanos va ligado al hábito del “consumidor socialmente responsable”. Las importaciones africanas no son las de calidad más alta, suelen ser dirigidas hacia la clase media, pero dentro de la mente del consumidor, ellos saben que al comprar flores africanas están contribuyendo al desarrollo de áreas rurales pobres de ese continente, y este factor sí influye en la decisión de compra.

Actualmente, no es posible hablar del sector hotelero y el turismo sin tomar en cuenta la pandemia mundial del COVID-19 y su incidencia en este mercado. La Organización Mundial del Turismo indica que es muy pronto para calcular con exactitud el alcance del COVID-19 en el turismo internacional, pero para evaluarlo inicialmente ha tomado como referencia el escenario del SRAS de 2003, adaptándolo al tamaño y dinámica de desplazamientos mundiales y disrupciones actuales.

Las posibles repercusiones del COVID-19 en el turismo se muestran a continuación:

**Tabla 11**

*Impacto estimado de pandemia de COVID-19 en el transporte aéreo 2020*

<b>Región de Registro Aéreo</b>	<b>Variación Porcentual en Ingresos por Pasajero Kilómetro (RPK) (2020 vs. 2019)</b>	<b>Impacto Estimado en Ingresos por Pasajeros (2020 vs. 2019) (USD millones)</b>
África	-32%	USD - 4.000
América del Norte	-27%	USD - 50.000
América Latina	-41%	USD - 15.000
Asia Pacífico	-37%	USD - 88.000
Europa	-46%	USD - 76.000
<b>Oriente Medio</b>	<b>-39%</b>	<b>USD - 19.000</b>
Industria del Transporte Aéreo	-38%	USD - 252.000

*Nota: Tomado de Organización Mundial del Turismo (2020)*

La tabla 11 divide al mundo en 6 macrozonas, e indica en la siguiente columna su variación respecto al 2019 del RPK (Revenue Passenger Kilometers), que es un medidor de la industria aeronáutica que muestra la cantidad de kilómetros recorridos por pasajeros que pagan por hacerlo. Se calcula como el número de “ingresos por pasajero” multiplicado por el total de la distancia recorrida. El Oriente Medio (zona donde se encuentra Emiratos Árabes Unidos), caerá en 39% en este índice, que es un punto porcentual por encima del promedio de la industria. Sin embargo, en cuanto a ingresos en dólares por pasajeros, la zona Oriente Medio recibirá USD 19 mil millones menos que el 2019, que corresponde a un total del 7,54% del total que perderá la industria en el 2020. Relacionando la información de las columnas 2 y 3 se evidencia que la zona de Oriente Medio si bien tendrá un impacto económico, no será tan elevado como en las Zonas de Asia Pacífico (donde se encuentran China y Japón), y la zona Europa; sin embargo, el contraste con el elevado porcentaje de disminución del RPK permite inferir que para Medio Oriente caerá principalmente el ingreso de turistas de las zonas más lejanas, como América.

### **Fortalezas**

En este grupo entran aquellos aspectos internos del proyecto que lo ponen en una posición ventajosa respecto a la competencia:

1. Alta calidad de la materia prima ecuatoriana
2. Eficacia en el proceso de liofilización.
3. Posibilidad de utilizar transporte marítimo en vez de aéreo.

La primera fortaleza mencionada son las mismas flores ecuatorianas porque el país goza de una ubicación geográfica privilegiada (principalmente en el área de Cayambe, en Pichincha) donde al juntarse el terreno fértil con el clima templado propio de la serranía, favorecen para que las flores

cultivadas gocen de gran tamaño y vistosos colores que las vuelven altamente cotizadas a nivel mundial. La eficacia del proceso de liofilización se menciona porque existe más de un método utilizado para preservar las flores; pero liofilizar sigue siendo el más óptimo debido a que mediante el proceso de condensación ésta no pierde sus prioridades, conservando textura, color y apariencia tal cual al momento en que fue cortada, mientras que con otros procedimientos como el de reacción química sí se ve afectado el color original de la flor.

El transporte marítimo es una fortaleza porque lo que encarece normalmente a las flores naturales internacionalmente es que deben ser transportadas vía aérea para asegurar que logren llegar a las tiendas a tiempo sin deteriorarse. Por otra parte, las flores preservadas cuya característica principal es la larga duración, pueden transportarse vía marítima, que es considerablemente más barato que el transporte aéreo, conservando aún su estética original.

### **Oportunidades**

Se consideran oportunidades del proyecto aquellos factores externos, fuera del control de la organización, que afectan positivamente el desarrollo de la operación comercial. Mucho dependen las oportunidades del país de destino, y en este análisis DAFO son justamente éstas las que más salen a relucir en este proyecto.

1. Posicionamiento de la marca “Made in Ecuador”
2. Condición geográfica de EAU no apta para el cultivo de flores.
3. Mercado emiratíes amantes de consumir productos “exóticos.”
4. Elevado poder adquisitivos del consumidor de EAU.
5. País considerado como punto de actividad comercial dentro del Golfo Pérsico.

La presencia y promoción de las flores ecuatorianas en eventos internacionales han sido claves para que el producto logre reconocimiento en diferentes mercados alrededor del mundo. Esto ha sido posible gracias a dos instituciones en las cuales se apoyan los floricultores nacionales: la primera es Pro Ecuador, quien ha logrado la participación de exportadores en eventos que reúnen potenciales compradores de todas partes del mundo, como la Flower Expo Moscú, donde Ecuador participa desde el 2011. (Pro Ecuador, 2019)

La otra institución es Expoflores, asociación que reúne a productores y exportadores de flores del Ecuador, que a través de sus alianzas estratégicas gestiona la participación de sus socios en ferias internacionales, y que además es responsable de la feria Expo Flor Ecuador, en cuya primera edición en 2018 atrajo participantes de 42 países. (Expoflores, 2020) Adicionalmente, están los casos de productores nacionales galardonados internacionalmente, como el caso de Bella Rosa, que a inicios del 2020 ganó el premio de plata “International Grower of the Year IGOTY” otorgado por la Asociación Internacional de Productores Hortícolas. (Ecuador Times, 2020) Son estas acciones las que han logrado que los productos “Made in Ecuador”, principalmente flores y frutas, sean reconocidos y bien cotizados por su alta calidad.

La oportunidad de las condiciones geográficas propias de EAU, se basa en que su suelo y clima limitan su capacidad de producción de flores y por lo tanto, se ven en la obligación de importar este producto. Esto no molesta en absoluto a los emiratíes, pues son consumidores jóvenes que mientras más lejano es el origen del producto, más “exótico” lo considera el consumidor.

El poder adquisitivo del consumidor de EAU es una oportunidad ya que para las flores liofilizadas se necesita un mercado capaz de pagar el precio que valen. Finalmente, el país es considerado un punto de actividad comercial dentro del Golfo Pérsico, tanto por su eficiente

desempeño logístico, como por la Ley de Aduanas del CCG que permite a las mercancías que entran a uno de los países del Consejo, circular libremente en los 6 emiratos.

Hecho el análisis DAFO, las acciones a tomar para hacer frente a las Debilidades y Amenazas son las siguientes:

- Solicitar asesoría de PROECUADOR, Instituto adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y encargado de promover la oferta exportable ecuatoriana. Esta entidad pone a disposición de las empresas exportadoras su red de contactos global, y la posibilidad de participar en ruedas de negociación internacional.
- Aprovechar créditos a emprendimientos otorgados por la Corporación Financiera Nacional a fin de adquirir las máquinas de liofilización.
- Apuntar a más de un nicho de consumidores finales además de las mujeres. En este caso, se apunta también al nicho del cliente empresarial.
- Dar a conocer la historia detrás de los agricultores que proveen las flores ecuatorianas, a fin de aprovechar la característica de “consumidor socialmente responsable” de los emiratíes y así incentivarlos a consumir un producto que estimula el crecimiento de un país en vía de desarrollo.

### **Creación de la Estrategia CAME**

Una vez elaborado el análisis FODA, se procederá a elaborar una estrategia que permita corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades. Las estrategias escogidas se plasmarán en la siguiente matriz:



## Gráfico 6

*Matriz CAME del proyecto en base al análisis DAFO*

	<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<b>Factores Negativos</b>	<b>Estrategias para corregir Debilidades</b>  Asociarse con importadores que gocen de experiencia en el mercado	<b>Estrategias para afrontar Amenazas</b>  Diferenciarse de otros productos en el mercado al mostrarse como uno de gama alta.  Buscar oportunidades futuras en escenarios donde las restricciones de movilidad hayan disminuido.
<b>Factores Positivos</b>	<b>Estrategias para mantener Fortalezas</b>  Mantener estándares de calidad altos con proveedores de materia prima	<b>Estrategias para explotar Oportunidades</b>  Resaltar en el mercadeo del producto su origen ecuatoriano.  Idear estrategia de expansión a largo plazo para llegar a otros países del Golfo Pérsico

Como indica el gráfico 6, para corregir la debilidad de ser una organización nueva en el mercado se buscará llegar a importadores que lleven varios años en el mercado de Emiratos Árabes Unidos, para así aprovechar su antigüedad y prestigio ante los clientes. Para afrontar la amenaza de productos que tienen bastante popularidad en el mercado local, en este caso las flores de origen africano, que son consideradas de gama media, nosotros buscaremos diferenciarnos de ellas como un producto de gama alta. La otra amenaza que ha afectado este año los mercados internacionales y principalmente la industria del turismo, el COVID-19, debe ser afrontada buscando oportunidades en eventos a futuro, cuando a medida que disminuyan las restricciones de movilidad internacional, se normalicen atractivos turísticos, como el caso del Expo Dubái

2020 que fue postergado a octubre de 2021, donde participarán 190 países y girará en torno a la sostenibilidad, movilidad y oportunidades en el futuro. (ExpoDubai, 2020)

Para mantener las fortalezas es necesario que perduren en el tiempo los estándares de calidad en insumos y en procesos, sobre todo los de la materia prima adquirida. Finalmente, la oportunidad del buen posicionamiento de los productos “hechos en Ecuador” se aprovechará haciendo mención del país de origen de las flores en las campañas publicitarias que se realicen; y se aprovechará nuestra presencia en un país reconocido como eje del comercio internacional para llegar en el largo plazo a otros países del Golfo Pérsico, principalmente a aquellos que forman parte del Consejo de Cooperación del Golfo debido a las facilidades de libre circulación de mercancía entre los países miembros.

## **5. Propuesta de Internacionalización**

### **5.1 Descripción del producto**

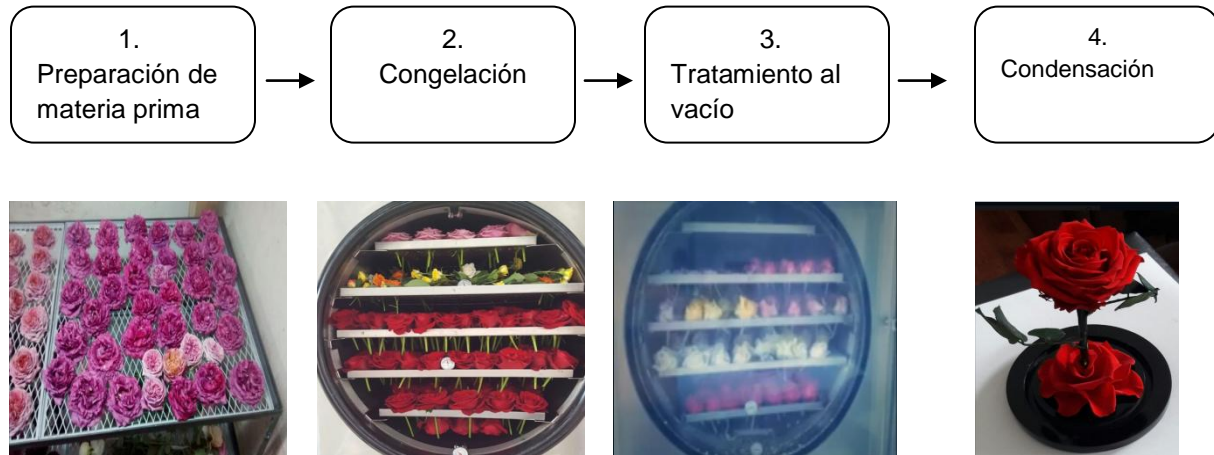
Las flores preservadas o “eternas” como también las llaman en el mercado, son flores sometidas a un proceso llamado liofilización. Este es un procedimiento que través del fenómeno físico de la sublimación del agua congelada, produce flores de excelente calidad y larga duración.

El liofilizador utilizado será un Modelo FD – 100 de la marca KEMOLO, con dimensiones de 3m x 1,4 m x 2,1m, que consta de 8 bandejas para ubicar el producto, y capacidad de producir hasta 100 kg/lote en 8 bandejas de 80 cm x 80 cm. Para una liofilización óptima, los botones de las flores son ubicados boca arriba y el tallo pasa por la rejilla de la bandeja. En cada bandeja caben 100 flores, lo que da un total de producción de 800 botones de flores por lote.

El proceso de liofilización se divide en 4 fases:

## Gráfico 7

### Flujo del proceso de liofilización de flores



*Nota: Basado en Información de Grupo GIDOLQUIM (2019)*

#### 1. Selección y Preparación de la Materia Prima

El proceso comienza con la obtención de la materia prima, las cuales son flores cortadas individualmente con un tallo de aproximadamente 20 cm. Las flores son desinfectadas, limpiadas y colocadas una a una en bandejas metálicas, las mismas que serán introducidas al liofilizador.

#### 2. Congelación:

Se debe congelar rápidamente el producto en su estado sólido. La importancia de la congelación radica en que influye directamente en la apariencia y calidad del producto final. Habitualmente se introduce la muestra en nitrógeno líquido o en un baño de nieve carbónica y acetona hasta que congele totalmente a una temperatura de  $-35^{\circ}\text{C}$ . Al producto le toma entre 2 a 4 horas para llegar a la temperatura mencionada, y deben mantenerse así durante 0,5 a 2 horas. La flor congelada tiene que presentar una apariencia opaca, y debe conservar ese aspecto durante todo el proceso de secado.

### 3. Tratamiento al Vacío:

Consiste en la eliminación del aire y otros vapores no condensables de la cámara a fin de facilitar la migración del vapor. Para esto, se introduce la muestra congelada en uno de los recipientes de la cámara de sublimación y se conecta el vacío cuidando que no pasen los vapores de solvente a su interior.

### 4. Condensación (o Sublimación Inversa):

Finalizada la liofilización se debe realizar el proceso inverso para romper el vacío de nuestra muestra con mucho cuidado, dejando entrar aire lentamente; de tal manera que se fijen las moléculas de agua en forma de hielo sobre la superficie del condensador del liofilizador. Seguidamente se cierra la llave, se desconecta de la cámara, se saca el vial y se tapa a fin de evitar la entrada de humedad. El proceso de sublimación toma entre 9 a 30 horas hasta que la rosa queda seca. El tiempo total de los 3 pasos de la liofilización es de 36 horas.

### El Producto Final

Los productos liofilizados y adecuadamente cerrados se pueden guardar por largos períodos de tiempo con “la retención de las propiedades físicas, químicas, biológicas y organolépticas de sus estados originales. La liofilización reduce las pérdidas de calidad producidas por reacciones.”

(Grupo GIDOLQUIM, 2019)

Las propiedades de las flores liofilizadas son las siguientes:

- Al pasar por un proceso de liofilización, se ralentiza considerablemente el tiempo de deterioro de la flor, pudiendo durar entre 1 a 2 años.
- Mantienen el mismo aspecto fresco y natural que al momento en que fueron cortadas.
- No requieren de agua ni se exposición solar para conservarse.

Las flores liofilizadas requieren de los siguientes cuidados para que maximicen su tiempo de vida útil:

- Deben mantenerse en un ambiente fresco y seco.
- No deben ser expuestas directamente a la luz solar por periodos prolongados de tiempo.
- No deben ser expuestas a fuentes de calor.
- Deben ser limpiadas utilizando una fuente de aire fresco y seco.
- No deben ser regadas ni lavadas. (Eternal Concepts, 2018)

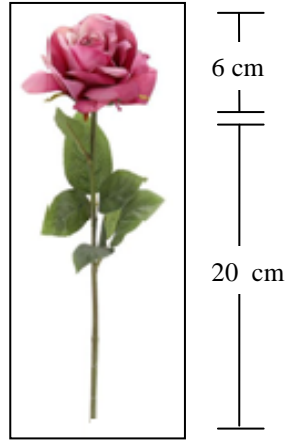
#### Empaque, Dimensiones y Unidad de Carga

Por temas de estandarización en el mercado de las flores, se las clasifica según las dimensiones del botón o capullo de pétalos. También resulta necesario delimitar en las especificaciones si son vendidas con o sin tallo y su tamaño, pues dependiendo de éste se definirá el tamaño del empaque.

En nuestro caso empezaremos comercializando rosas del tamaño MEDIANO, cuyas dimensiones del botón o capullo son de un diámetro de entre 6 a 7 cm, por una altura de 6 cm, el tallo de 20 cm y un peso total de 8 gramos. El tallo de este tamaño permitirá al comprador recortarlo o no dependiendo de su necesidad. Sin embargo, a futuro planteamos diversificar el producto de manera de que puedan comercializarse en una variedad de tamaño adicional, implementando el Botón de tamaño Grande de diámetro de entre 8 a 9 cm, por una altura de 7 cm y un tallo con una altura de 20 cm.

### Gráfico 8

*Dimensiones de la flor liofilizada de botón MEDIANO*

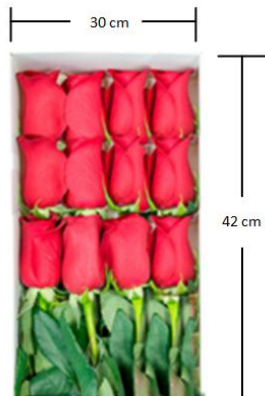


*Nota: Elaborado en base a imagen de Pro Ecuador (2018)*

Las flores preservadas serán empaquetadas en pequeñas cajas de cartón donde caben 12 unidades, agrupadas siempre según su tipo de tamaño. Se ubicarán en 3 filas con 4 flores cada una, de dimensiones de 42 cm de alto por 30 cm de ancho por 9 cm de profundidad. La caja de 12 flores tendrá un peso de 96 gramos. Por temas de presentación, la docena de flores lleva dentro de su caja como base papel de seda, y la parte frontal es plástica para que el cliente pueda observar el tamaño y color del producto.

### Gráfico 9

*Dimensiones de la caja de 12 flores liofilizadas*



*Nota: Elaborado en base a imagen de tienda Flores y Sorpresas” (2020)*

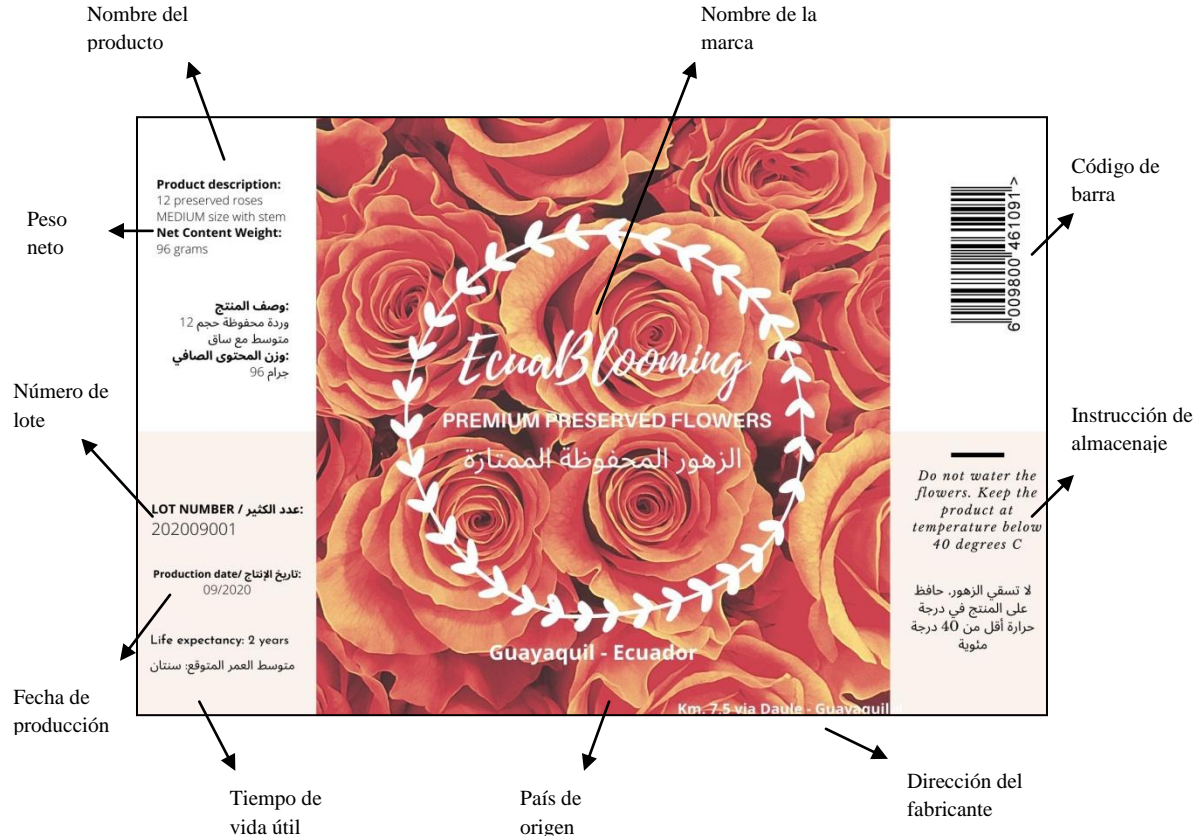
La caja del producto debe cumplir con las condiciones de etiquetado del país de destino. De acuerdo a la Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos de América (2019), el etiquetado de productos en Emiratos Árabes Unidos tiene su base en la Organización de Estandarización del Golfo (GSO por sus siglas en inglés), organización creada por los países del Golfo Pérsico como un mecanismo para definir su estandarización de productos alimentarios y no alimentarios. La GSO indica que la etiqueta del producto no alimentario debe estar en árabe, o árabe e inglés, y debe contener la siguiente información:

- Nombre del producto y de la marca.
- Número de lote
- Fecha de producción y caducidad (si hubiera)
- País de origen
- Instrucciones de almacenaje
- Dirección del fabricante
- Peso neto en unidades métricas
- Código de barra del producto
- Nombre del importador

En base a la información requerida por la GSO, la etiqueta cuyas dimensiones serán 12 cm x 7 cm, quedará de la siguiente manera:

## Gráfico 10

### Diseño de la etiqueta de la caja de flores

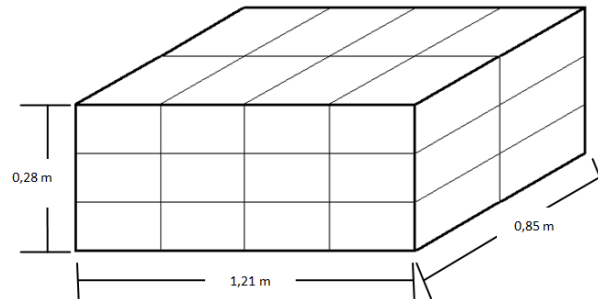


La docena de flores compartirá el mismo color, salvo solicitud del cliente de que sean de color variado. Las cajas estarán agrupadas dentro de una Caja Máster, en la cual caben 24 cajas pequeñas, apiladas en 3 filas de 8 cajas cada una. Las dimensiones de la caja Máster son 0,85 m x 1,21m x 0,28 m. El peso total de la caja máster será de 7,74 kg. A continuación el gráfico de la caja:



## Gráfico 11

### *Dimensiones de la Caja Máster de Flores*



*Nota: Autoría propia*

A fin de facilitar la manipulación de las cajas máster al contenedor, éstas serán ubicadas en pallets, pues encaja adecuadamente en un pallet americano, cuya medida estándar es de 40" x 48", lo que equivale a 1,01 m x 1,22 m aproximadamente. Se ubicarán 8 Cajas Máster por pallet, lo que equivale a un peso de 61,92 kg; más los 25 kg de peso del pallet, suman un peso total de 86,92 kg.

### **Misión organizacional**

Comercializar internacionalmente flores preservadas de alta calidad y larga duración, promoviendo el desarrollo del sector floricultor nacional. Somos una opción sostenible para la ornamentación de espacios y el detalle perfecto para esa persona especial.

### **Visión organizacional**

Ser el exportador ecuatoriano de flores preservadas líder en la zona del Golfo Pérsico, desarrollando nuestra actividad de manera ecológicamente sostenible, y maximizando la rentabilidad de nuestros socios y accionistas.

## **Objetivos Estratégicos**

Promover entre los clientes el consumo de flores preservadas en lugar de las flores naturales.

Duplicar el volumen actual de toneladas de exportaciones ecuatorianas de la subpartida arancelaria 06.03.90 (flores procesadas) hacia Emiratos Árabes Unidos en un plazo de 3 años.

En un plazo de 5 años, lograr entrar al mercado de los otros 5 países que junto a EAU forman parte del Consejo de Cooperación del Golfo.

## **Estrategias, Metodologías, y Tecnologías Digitales aplicadas a Objetivos Estratégicos**

Las estrategias y tecnologías digitales son una herramienta útil en proyectos de exportación, puesto que permiten poner en contacto a dos o más partes sin importar su localización geográfica. Para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de este proyecto, se implementarán las siguientes estrategias digitales:

1. Presencia en redes sociales: con fines informativos, publicitarios, y de interacción con el cliente, contaremos con una cuenta empresarial en Facebook y en Instagram.
2. Sitio web organizacional: página web que contendrá la información empresarial, mostrará el catálogo de nuestros productos, y permitirá ponerse en contacto con nuestro personal de atención al usuario que responderá consultas y derivará el caso a un asesor comercial de ser necesario.
3. Tecnología de rastreo de pedidos: implementación de herramienta que permita al cliente conocer en qué parte del proceso logístico se encuentra su orden de compra.
4. Medios digitales de pago: permitir a los usuarios la posibilidad de efectuar sus órdenes de compra por internet a través del sitio web.

## 5.2 Modelo de negocio y propuesta de valor

Para explicar el modelo de negocio del proyecto de flores preservadas se utilizará el Modelo Canvas, dividiéndolo en nueve módulos que explican la propuesta de valor y la manera en que la organización genera ingresos.

### Gráfico 12

#### *Modelo Canvas del Proyecto de Exportación de Flores Preservadas a EAU*

<b>8) Socios Clave</b> - Proveedores de materia prima (flores naturales) - Compañía KEMOLO, empresa china proveedora del liofilizador - Línea naviera que provee transporte marítimo - Agente comercial que establece contacto con importadores en destino	<b>6) Actividades Clave</b> - Procesar las flores naturales utilizando máquinas liofilizadoras - Promocionar las flores liofilizadas y sus ventajas frente a las flores tradicionales - Exportar las flores liofilizadas hacia países donde exista una oportunidad potencial de mercado	<b>1) Propuesta de Valor</b> Ofrecer flores liofilizadas, que gozan de larga vida útil sin requerir de los cuidados que demanda una flor natural	<b>3) Relación con Clientes</b> - Ferias internacionales - Relación personalizada con agente comercial encargado - Sitio Web - Redes sociales	<b>2) Segmentos de Clientes</b> - Varón de clase media – alta de entre 25 a 44 años - Hoteles - Empresas del sector decorativo
	<b>7) Recursos Clave</b> - Proveedores - Máquinas de liofilizar - Personal capacitado - Agente comercial en país de destino - Plataforma web - Líneas navieras - Capital de inversión		<b>4) Canales</b> - Transporte marítimo - Correo electrónico - Banners digitales - Importadores - Floristerías físicas - Floristerías online	
<b>9) Estructura de Costos</b> - Materia prima - Compra de máquinas de liofilización - Consumo energético de plante de producción - Costo de mano de obra especializada - Material de embalaje - Transporte marítimo y terrestre - Mantenimiento de sitio web - Participación en ferias internacionales - Precio de agente en país de destino		<b>5) Fuentes de Ingresos</b> - Caja de 12 botones de rosas preservadas tamaño “mediano” de 6 a 7 cm de diámetro, altura de 6cm y tallo de 20cm. - Las cajas de 12 rosas están agrupadas dentro de una caja máster, la cual incluye 24 cajas de 12 rosas		

A continuación se desarrollarán las ideas mencionadas en el gráfico 11:

La **propuesta de valor** del proyecto consiste en ofrecer al cliente flores preservadas mediante el proceso de liofilización, proceso que les permite conservar su textura y apariencia del momento en que fueron cortadas durante un lapso de tiempo de hasta dos años y sin necesitar los constantes cuidados de una flor natural.

Los **segmentos de clientes** a los cuales van dirigidas las flores preservadas son dos.

- El primero es un nicho de personas naturales. Si bien las flores son consideradas un producto que finalmente está dirigido al mercado femenino, culturalmente se espera que sean adquiridas por un hombre para obsequiárselas a una mujer. Por lo tanto, el primer segmento de mercado son los varones de entre 25 a 44 años y con poder adquisitivo medio – alto que buscan regalar flores a sus novias, esposas, madres en fechas y ocasiones especiales.
- El segundo segmento de clientes a los cuales va dirigido el producto son las empresas del sector hotelero, decorativo y de planificación de eventos, pues ellos son los principales consumidores de flores para la ornamentación de espacios interiores y exteriores. Este sector cobra relevante importancia porque Emiratos Árabes Unidos se ha convertido en “un destino líder para el turismo internacional; por lo tanto los espacios para turistas se desarrollan al ritmo más acelerado de Medio Oriente.” (El Correo del Golfo, 2018)

El país prioriza el sector turismo porque se ha convertido en un pilar clave de su economía.

Según la Organización Mundial del Turismo (2018), EAU es uno de “los 10 destinos turísticos con el crecimiento más rápido del mundo.” En promedio, el país ha tenido un crecimiento promedio anual de 8% durante los últimos 10 años, cerrando el 2018 con un total de 15,9 millones de turistas recibidos, que significan USD 21,4 mil millones en ingresos, y que

representa para el país el 11,10% de su PIB. Dentro de las medidas que han hecho posible semejante crecimiento turístico están el apoyo al desarrollo de infraestructura del sector hotelero y la celebración de exhibiciones y festivales, entre los que destacan “el Festival de la Herencia Sheikh Zayed, el Festival de la Herencia Sultan bin Zayed y la Feria de Arte de Abu Dhabi que movilizan a turistas nacionales y extranjeros” (El Correo del Golfo, 2018). Hoteles, edificios y jardines son adornados varias veces al año de acuerdo a las celebraciones especiales y estación del año, y esto representa para el proyecto una valiosa oportunidad de negocio.

La **relación con los clientes** debe ser de trato cercano y a largo plazo, puesto que resulta favorable establecer un marco de confianza con la contraparte para que la relación comercial sea exitosa con los comerciantes del Golfo Pérsico según Pro Ecuador (2014). Por lo tanto, se trata de una relación en cadena donde a través de nuestro agente comercial buscamos ser introducidos a los importadores de flores y demostrarles nuestra apertura a brindar nuestro apoyo en negociaciones con clientes finales representativos, como los hoteles.

Un método para lograr lo mencionado en el párrafo anterior es aprovechando las ferias internacionales y ruedas de negocios que se realizan en el exterior, principalmente en Asia. El sector florícola ecuatoriano goza del apoyo de Pro-Ecuador para este tipo de eventos, pues esta institución publica en su sitio web un calendario anual de eventos internacionales de los que forman parte, motivando a los productores ecuatorianos a participar en ellos y así crear oportunidades de encuentro cara a cara con las contrapartes.

El cliente moderno se informa e interactúa con el vendedor a través de medios digitales, y por tal motivo es fundamental contar con una página web en inglés que muestre la información de la empresa, catálogos de productos ofertados, y medios de contacto; y estar presente también en

redes sociales, porque en la actualidad son una extensión de los servicios que puede brindar la organización, y deben ser consideradas como un canal más de comunicación e interacción con el cliente. (Deloitte, 2020)

Las redes sociales manejadas correctamente son una oportunidad de mejorar la interacción con los seguidores, que son clientes reales y potenciales. Según la empresa de marketing digital Reclikea (2020), una organización que se mantiene activa en la realización de publicaciones en sus redes sociales proyecta en los internautas una imagen de cercanía, generando confianza y credibilidad. Además, las redes son medios propicios para la interacción, y el dar una respuesta oportuna y en corto tiempo a las solicitudes de clientes les genera satisfacción, la sensación de recibir trato personalizado, y fomenta una imagen amigable de la empresa.

Adicionalmente, a través de estas interacciones las redes sociales permiten crear una comunidad entre la organización y sus clientes, quienes al estar satisfechos con el producto se vuelven leales y promocionan la marca de forma gratuita, nos otorgan reseñas y comentarios positivos que sirven para dar confianza en el producto a los nuevos seguidores y por lo tanto, incrementar las ventas. (Reclikea, 2020)

Los **canales** a utilizar son variados según su propósito. El primero corresponde al transporte de la mercadería desde Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos, para lo cual utilizaremos el transporte marítimo dado que no estamos sujetos a la urgencia de requerir medios aéreos como sí lo hacen quienes exportan flores en su estado natural; y que además, es considerablemente más económico de utilizar. El producto irá desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Dubái ya que las líneas navieras sí cuentan con esta ruta, como lo hace Mediterranean Shipping Company que va desde Guayaquil hacia el puerto de Jebel Ali.

Para llegar a los consumidores finales del producto, que son las empresas del sector decorativo, los hoteles, y las personas, se utilizará el canal de las importadoras de flores. Sin embargo, para casos de así floristerías físicas y digitales que compren al por mayor, también les venderemos directamente. Como canal de mercadeo en línea se utilizará estrategias de Search Engine Marketing (SEM por sus siglas en inglés), que será la contratación de publicidad en buscadores a través de palabras clave mediante el uso de Google Ads, banners digitales, y publicidad en las redes sociales donde estaremos presente: Facebook e Instagram; que tienen como objetivo direccionar a los usuarios hacia la página web de la organización, donde podrán informarse más a fondo del producto. Es necesario mencionar que en el sitio web solo se comercializará por cantidades de cajas máster. Adicionalmente, se avisará en la misma página que los consumidores finales y pequeños compradores pueden adquirir el producto en las floristerías que estén importando nuestro producto.

La **fuentes de ingreso** está basada en la venta de flores preservadas en la presentación de caja de 12 botones de rosas tamaño “mediano” cuyas dimensiones son de 6 a 7 cm de diámetro, altura de 6cm y tallo de 20cm. Las cajas de 12 flores están agrupadas dentro de una caja máster, la cual incluye 24 cajas de 12 flores. Los pagos se recibirán vía transferencias internacionales o mediante ventas electrónicas que pueden realizarse de manera segura en el sitio web de la organización. La caja de 12 flores se venderá a un precio FOB de USD 37,80, y por lo tanto la caja máster tendrá un precio FOB de USD 907,20.

Se definen tres **actividades clave** para poder ofrecer exitosamente nuestra propuesta de valor. La primera consiste en el correcto procesamiento de las flores, lo que incluye contar con las máquinas liofilizadoras, el personal involucrado debidamente capacitado en su uso, y las condiciones de trabajo que aseguren obtener como resultado un producto final de alta calidad. La

segunda actividad clave consiste en promocionar las flores preservadas, demostrándole al mercado por qué resulta favorable adquirirlas en lugar de las flores naturales, tanto por temas de consumo de agua, de necesidad de cuidados, y de tiempo de vida. Finalmente, la tercera actividad clave consiste en exportar las flores liofilizadas hacia países donde exista una oportunidad potencial de mercado, como en el caso de este proyecto lo es Emiratos Árabes Unidos.

Como **recurso clave** se incluirá a todos aquellos involucrados, desde el capital de inversión inicial que se solicitará a la Corporación Financiera Nacional para poner en marcha la planta de liofilización; los recursos involucrados en el proceso de producción: proveedores, las máquinas de liofilizar, personal capacitado; y aquellos recursos implicados en la fase de comercialización como los convenios con la línea naviera, agente comercial y las plataformas web.

Existen 4 principales **socios clave** en el giro del negocio: los proveedores de materia prima, la empresa KEMOLO que provee la máquina liofilizadora, las líneas navieras, y el agente comercial en el país de destino.

La **estructura de costos** resume los principales costos del modelo de negocio en los siguientes:

Costos Iniciales:

- Máquinas de liofilizar (fijo)

Costos en Proceso de Producción:

- Materia Prima (variable)
- Materiales de embalaje (variable)
- Sueldos de empleados (fijo)



- Consumo energético de la planta (fijo)

#### Costos Relacionados a Mercadeo y Venta

- Transporte marítimo (fijo)
- Salario de agente comercial en EAU (fijo)
- Participación en ferias internacionales (variable)
- Mantenimiento de plataformas web y banners digitales (fijo)

#### Descripción de la propuesta de valor

Para poder brindar la propuesta de valor adecuada, es necesario tener en claro los perfiles de buyer persona cuyas necesidades buscamos satisfacer con nuestro producto. En base a la información del punto 4.1 mercado de demanda, se procede a describir a cada uno de ellos:

#### Gráfico 13

##### *Perfil del Buyer Persona 1*

#### **Abdul**

- ✓ Hombre del Emirato de Dubái
- ✓ De 32 años, casado hace un año
- ✓ Planea tener hijos el año siguiente
- ✓ Profesional del área de Telecomunicaciones
- ✓ Trabaja en una empresa proveedora de servicios de internet hace ya 4 años
- ✓ Percibe un nivel de ingresos medio – alto
- ✓ Amante de productos exóticos y de alta calidad
- ✓ Realiza una considerable parte de sus compras vía online
- ✓ Busca darle a su esposa un obsequio de San Valentín que sea llamativo y simbólico de su relación



## Gráfico 14

### *Perfil del Buyer Persona 2*

#### **Jalila**

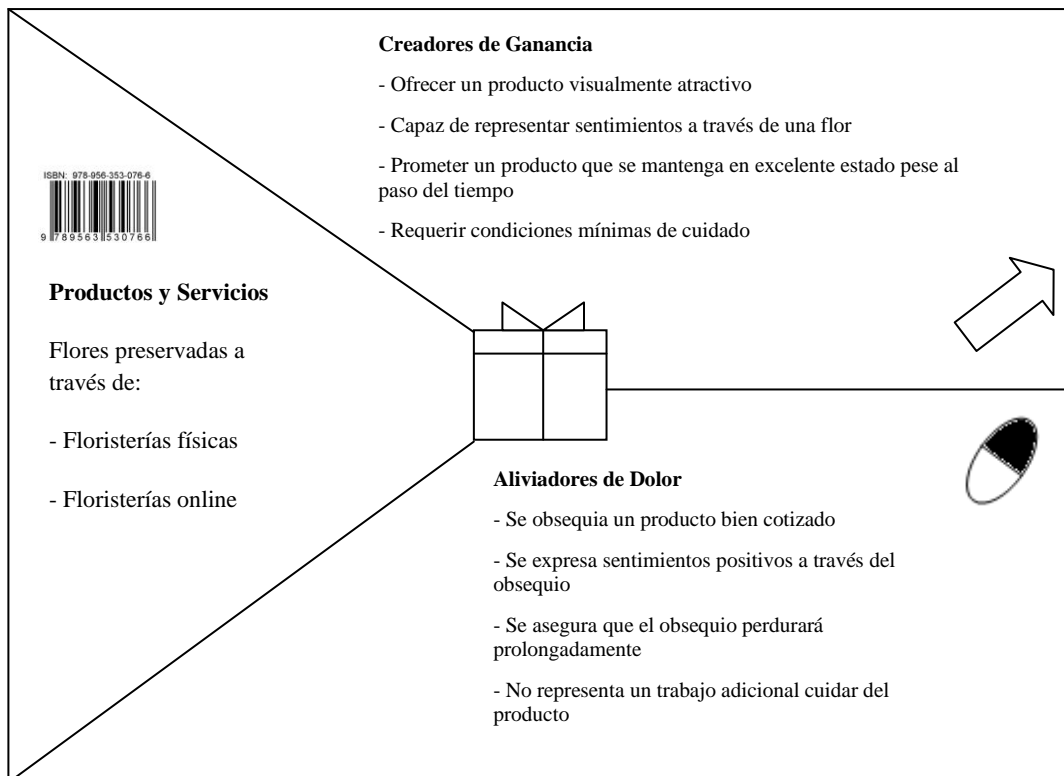
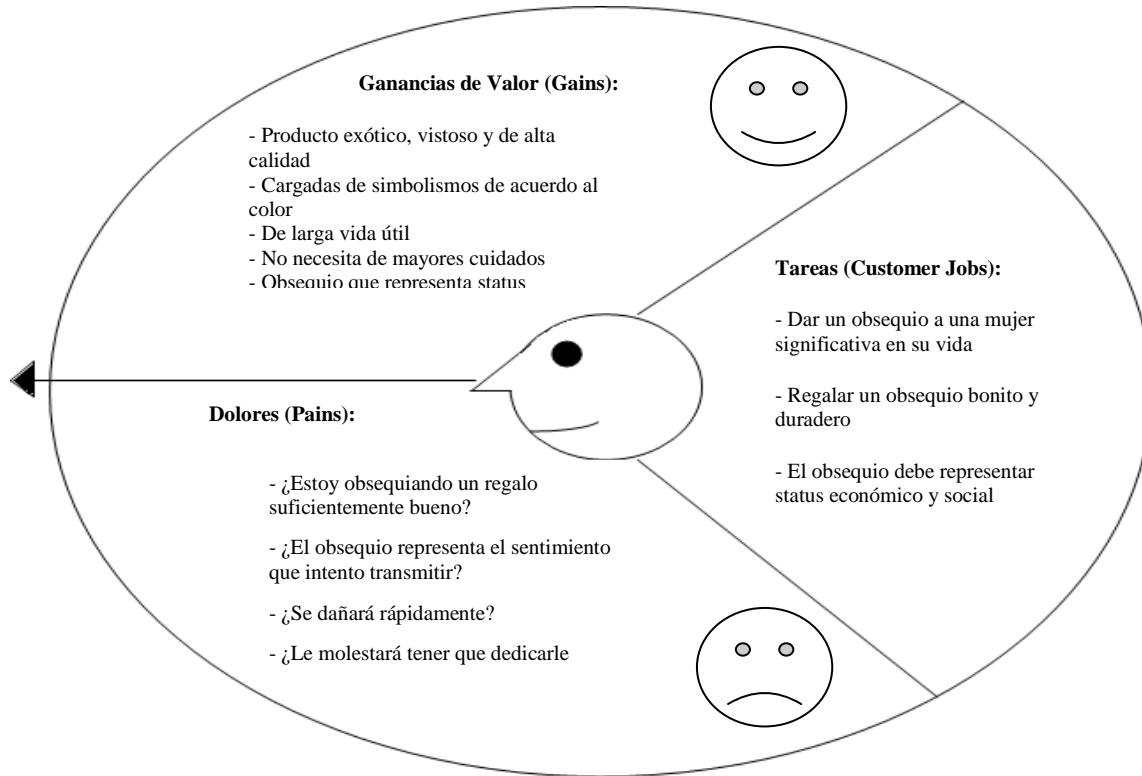
- ✓ Mujer del Emirato de Dubái
- ✓ De 30 años, soltera
- ✓ Licenciada en Turismo
- ✓ Trabaja en una prestigiosa cadena hotelera
- ✓ Cargo que ocupa: Encargada de Decoración de Espacios
- ✓ Busca y aprueba proveedores de insumos cuando el hotel modifica decoración de lobbies y áreas comunes
- ✓ Contacta a sus proveedores a través de internet, y se reúne presencialmente con ellos para concretar la compra



Posteriormente, se procede con la propuesta de valor para los buyer persona mencionados:

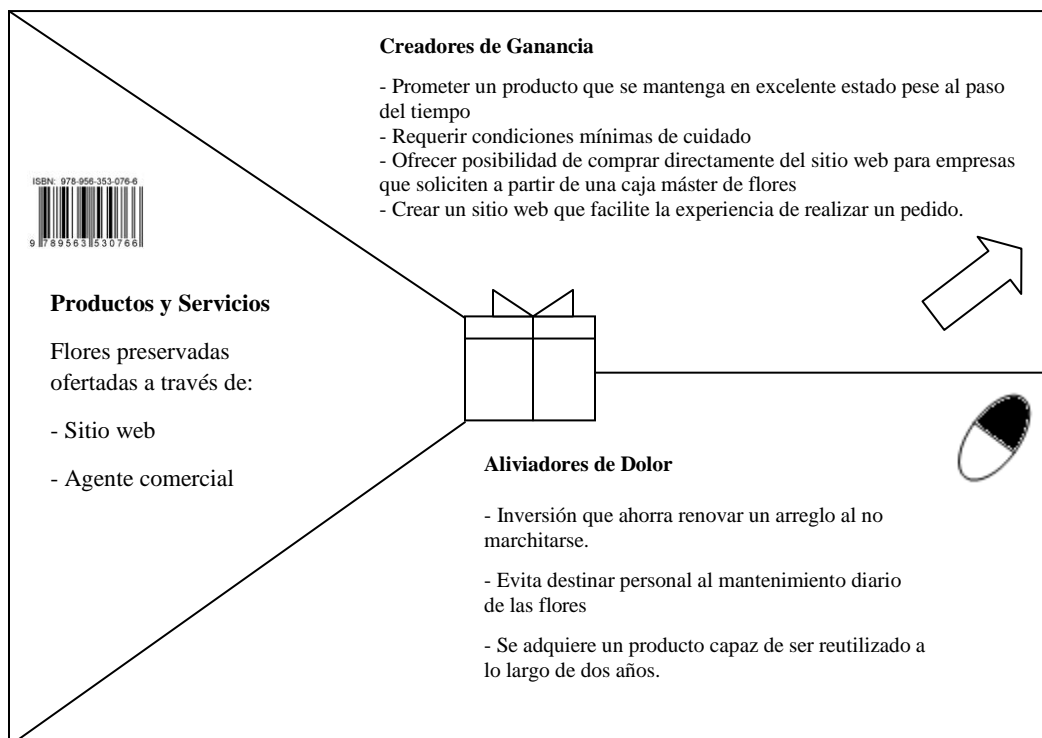
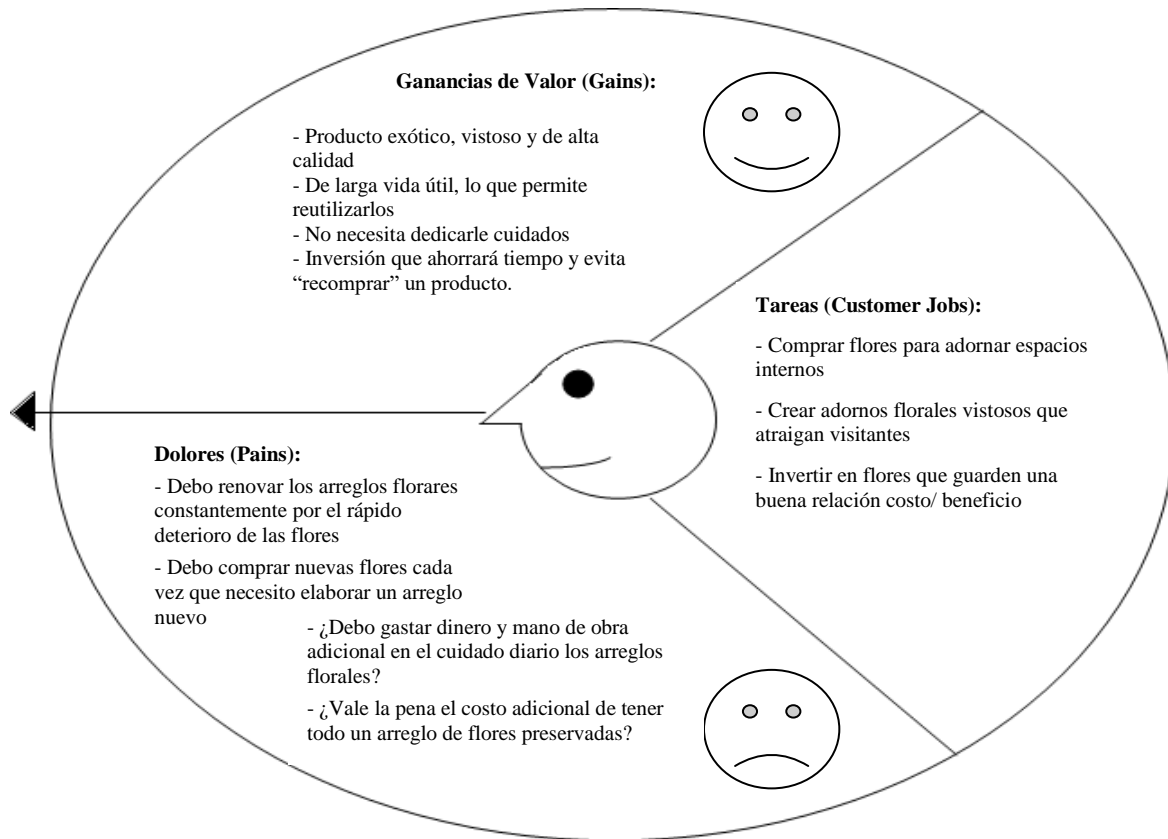
**Gráfico 15**

*Propuesta de valor para el cliente 1: Varones de clase media – alta entre 25 a 44 años*



## Gráfico 16

### Propuesta de Valor para el cliente 2: Empresas del sector hotelero, turístico y decorativo



### 5.3 Canales de comercialización

El primer canal de comercialización será la venta a través de agentes directos en el mercado de destino. La Ley Federal de Emiratos Árabes Unidos estipula que para realizar actividades de exportación e importación en su territorio aduanero es necesario una licencia comercial y código de comerciante, que son otorgadas solamente a un nacional emiratí o a una empresa establecida con un 51% mínimo de capital nacional. Debido a esto, nace la figura del contrato de agencia, que de acuerdo a su legislación local es “cualquier acuerdo por el cual una empresa extranjera está representada por un agente comercial para la distribución, venta o promoción de un producto o servicio a cambio de una comisión o beneficio”. (Ley Federal de Agencias Comerciales, 2018) Conforme al sistema legal de EAU, se establecerá un Contrato de Agencia Registrado, trámite relativamente sencillo porque no requiere la presencia física de una empresa extranjera en EAU.

Como método adicional de comercialización, y de gran relevancia en la actualidad por las limitantes que sufre todo comercio físico a causa de la pandemia mundial de COVID-19, se recurrirá también a canales de comercio electrónico. Por las características del proyecto consiste en un caso de comercio electrónico indirecto, puesto que el producto puede ser solicitado a través de las redes, pero que requiere un proceso de entrega a través de los medios normales de distribución física.

Por lo tanto, utilizaremos dos tipos de plataformas: las redes sociales y el sitio web de la organización. Ambas estarán diseñadas con el fin de lograr la optimización para motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés). Para hacerlo, la construcción del sitio web será encargada a un proveedor especializado en este campo, quien debe lograr la optimización de palabras claves y del localizador uniforme de recursos (URL) para que los usuarios que buscan

información relacionada al producto en internet puedan llegar orgánicamente a nuestro sitio, y ya estando en él, se brinde al usuario una buena experiencia de navegación. Por el lado de las redes sociales, éstas tendrán un rol informativo, de publicidad, e interacción con el usuario, pero sobre todo su objetivo será lograr que el cliente visite el sitio web organizacional para darle más popularidad a la página. Se utilizará una cuenta en Facebook y otra en Instagram.

### **Red Social Facebook**

A través del servicio gratuito de Facebook para empresas, se creará la página del perfil de la organización, lo que nos da la posibilidad de ser visualizados por un universo de 2,500 millones de usuarios conectados a nivel mundial (Facebook, 2020), de los cuales según Radcliffe y Abuhmaid (2019), 187 millones pertenecen a la zona Oriente Medio y Norte de África (MENA por sus siglas en inglés, conformada por 19 países: Arabia Saudita, Argelia, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Iraq, Irán, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Marruecos, Omán, Palestina, Qatar, Siria, Túnez y Yemen). La información que se incluirá en la página de Facebook empresarial, redactada en inglés puesto que es el idioma comúnmente utilizado en los negocios en el país junto con el árabe según Pro Ecuador (2014), será:

1. Información general: Nombre de la organización, misión, dirección, enlace a sitio web, correo de contacto, número de contacto.
2. Publicaciones: Para interactuar con los clientes, se realizarán publicaciones periódicamente donde se muestren los productos ofertados, breves especificaciones, significados de las rosas según su color, y fotos de arreglos donde son utilizados nuestros productos.

3. Comentarios y mensajes: Los seguidores de la página podrán comentar las publicaciones, a las mismas que se les dará respuesta en idioma inglés). También, se contará con una bandeja de entrada para responder consultas internas de seguidores. En caso de recibir una consulta en árabe, se indicará al usuario contactar directamente a nuestro agente comercial.
4. Noticias relevantes: la convergencia de personas, empresas y medios de comunicación en esta red social; más la posibilidad de compartir el contenido publicado por terceros ha convertido a Facebook en una red social útil para compartir información. En la zona de Oriente Medio, donde históricamente ha existido censura a medios de comunicación, las redes sociales se han convertido en valiosas vías de información, pues “se espera que las redes sociales sean confiables, a diferencia de los medios de comunicación tradicionales”. Con el 50% de la población millennial (entre 39 y 24 años) de la región MENA leyendo noticias a través de Facebook (Radcliffe y Abuhmaid, 2019), una manera creativa de generar movimiento en nuestro perfil es compartiendo noticias concernientes al comercio mundial flores, las importaciones de EAU, y eventos y festivales donde este producto esté presente.
5. Creación de anuncios: Utilizaremos la herramienta de segmentación de anuncios de Facebook para mostrar publicidad de la página a aquellos usuarios que tengan más probabilidad de considerarlo relevante, definido en base a criterios de edad, intereses, y región geográfica para lograr que el producto sea reconocido y alentar a los usuarios a visitar el sitio web de la empresa.
6. Análisis de Audiencia: Usando las herramientas estadísticas gratuitas de Facebook, se las utilizará para entender la frecuencia con la que quienes visitan la página indican que les

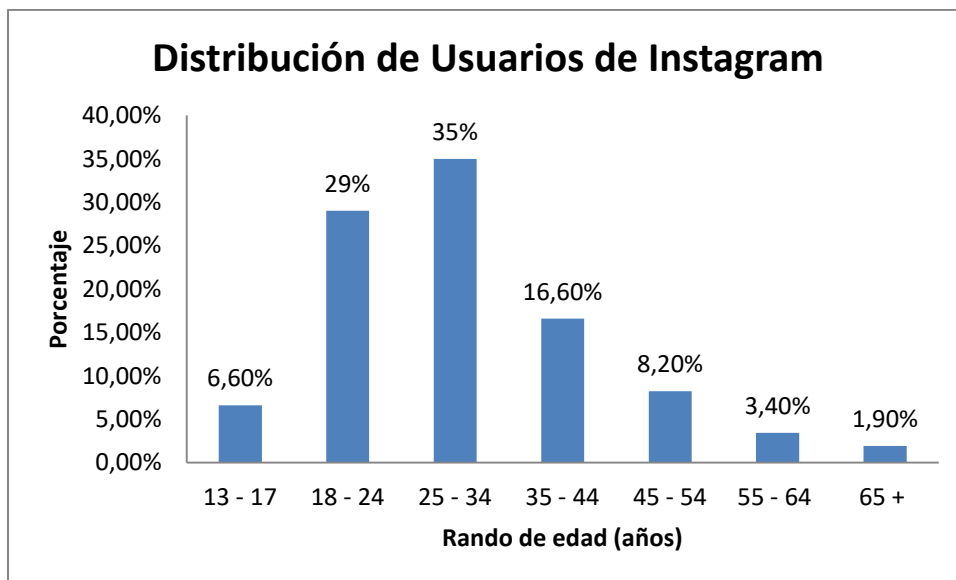
gusta una publicación, la comentan, o la comparten y así reconocer los mecanismos más efectivos para ganar mayor audiencia en esta red.

## Red Social Instagram

Instagram es otra red social perteneciente a la compañía Facebook, caracterizada por contar historias a través de fotografías. Mundialmente cuenta 1.000 millones de usuarios activos (Instagram, 2020) a los que se pretenderá llegar para convertirlos en nuestros seguidores y posibles consumidores de la marca. La ventaja de esta plataforma es que puede ser utilizada de manera gratuita para hacer publicidad, y que sus usuarios están concentrados en los rangos de edad a los que buscamos llegar, como se muestra en el siguiente gráfico:

### Gráfico 17

*Distribución de usuarios de Instagram por edad a nivel mundial, a abril 2020*



*Nota: Tomado de Statista (2020)*



Como se indicó al momento de definir el mercado objetivo, apuntamos a que el producto sea comprado por varones de entre 25 y 44 años para regalarlo a mujeres del mismo rango de edad. El gráfico 16 muestra que el 35% de usuarios de esta red social tienen entre 25 y 34 años, y el 16,60% se encuentran entre los 35 y 44 años, lo que demuestra que aproximadamente la mitad de los usuarios se encuentran dentro del rango de edad que hemos seleccionado. Adicionalmente, los usuarios por género están distribuidos de manera equitativa, pues 49% son varones y 51% son mujeres (Statista, 2020). La similitud en las características demográficas entre el usuario promedio de Instagram y nuestro consumidor objetivo revelan la importancia de estar presentes en esta red social. Para asegurarnos de llegar a una mayor audiencia, se realizarán las siguientes acciones dentro de esta red:

1. Publicaciones fotográficas: Según el mismo sitio web Instagram (2020), lo que hace atractiva una cuenta empresarial en esta plataforma es la narración mediante fotografías de la historia que hay detrás del producto. Por tal motivo, las publicaciones que se realizarán incluirán fotos de las plantaciones de materia prima, del proceso de producción, y del producto terminado, mostrando así la cadena de personal y recursos implicados en lograr que las flores preservadas lleguen hasta el Medio Oriente.
2. Interacción vía comentarios e Instagram Direct: para lograr que el cliente contemporáneo sienta una relación con la empresa es necesario un grado de interacción con la misma; entonces para incentivar a los seguidores a escribirnos constantemente se dará contestación a comentarios, se responderá a personas que escriban vía directa para motivarlos a visitar el sitio web.
3. Medios propios de Instagram para aumentar seguidores: el auge y la necesidad de estar presente en esta red social se debe a que es un medio gratuito a través del cual se puede

hacer publicidad. Instagram se ha convertido en la carta de presentación de las empresas, donde los usuarios ven por primera vez una marca, ven las primeras fotos de un producto, y posteriormente entran en contacto con la empresa para realizar la compra. La red social ha desarrollado mecanismos que pueden utilizar los usuarios para atraer nuevos seguidores que a futuro puedan convertirse en clientes, como lo son la aplicación de hashtags (#) en los pies de fotos que guarden relación directa al producto ofrecido como #flores, #flowers, #arreglosflorales, #flowerarrangements que sirven para que Instagram nos segmente como empresa, y destacarnos ante búsquedas específicas de los usuarios. Otro medio comúnmente utilizado en esta plataforma es el intercambio de menciones con cuentas de empresas similares, pues al hacerlo se vuelve una relación donde ambos ganan ya que los seguidores de una cuenta se fijan en la otra, y se genera así la posibilidad que ellos puedan empezar a seguirnos también.

### **Sitio web propio**

El sitio web organizacional manejará dos categorías distintas de comercio electrónico: Negocio a negocio (B2B) y Negocio a consumidor (B2C). Contará con las siguientes características:

1. Información Organizacional: la página principal contará con una presentación del proyecto donde indicará la misión, visión, valores organizacionales y cuál es la propuesta de valor.
2. Promoción: debido a la importancia de que la marca esté presente en más de un medio digital para llegar a tantos potenciales clientes como sea posible, en el sitio web se promocionará a que nos sigan en nuestras cuentas de Instagram y Facebook, de la misma

manera que en estas redes sociales se incentiva a los internautas a que visiten nuestro sitio web.

3. **Tienda en línea:** se trata de la sección dentro del sitio web donde los visitantes tendrán a su disposición en cualquier momento los catálogos interactivos para conocer los productos disponibles con sus respectivas listas de precios, especificaciones y folletos publicitarios. La tienda en línea está dirigida a importadores, y a clientes que compren por cajas máster. Los productos podrán ser escogidos y añadidos a un “carro de compras”. Adicionalmente, se mostrarán los datos de los importadores que compran nuestro producto dentro de EAU para aquellos clientes que buscan cantidades inferiores a una caja máster, o requieren adquirir las flores de manera inmediata.
4. **Medios de pago:** consiste en el mecanismo que permite convertir en una venta los productos que el cliente ha añadido al carro de compras. El sistema de pagos garantizará seguridad al cliente mediante el encriptado de datos para resguardar su información. Estarán disponibles las opciones de pago vía PayPal y con tarjeta de crédito. Se indicará también al cliente que pueden contactarnos para casos en que el pago se haga vía transferencia internacional.
5. **Seguimiento a órdenes de compra:** se trata de ofrecerle al cliente la posibilidad de rastrear sus compras efectuadas, donde mediante el número de la orden podrán visualizar el progreso de la entrega, desde cuando el producto sale de nuestra planta en Ecuador hasta cuando llega y está listo para ser retirado en las bodegas en destino en Dubái.
6. **Servicio a clientes:** consiste en la sección que permitirá a compradores e internautas que buscan información general, ingresar sus datos de contacto y su requerimiento, bajo la

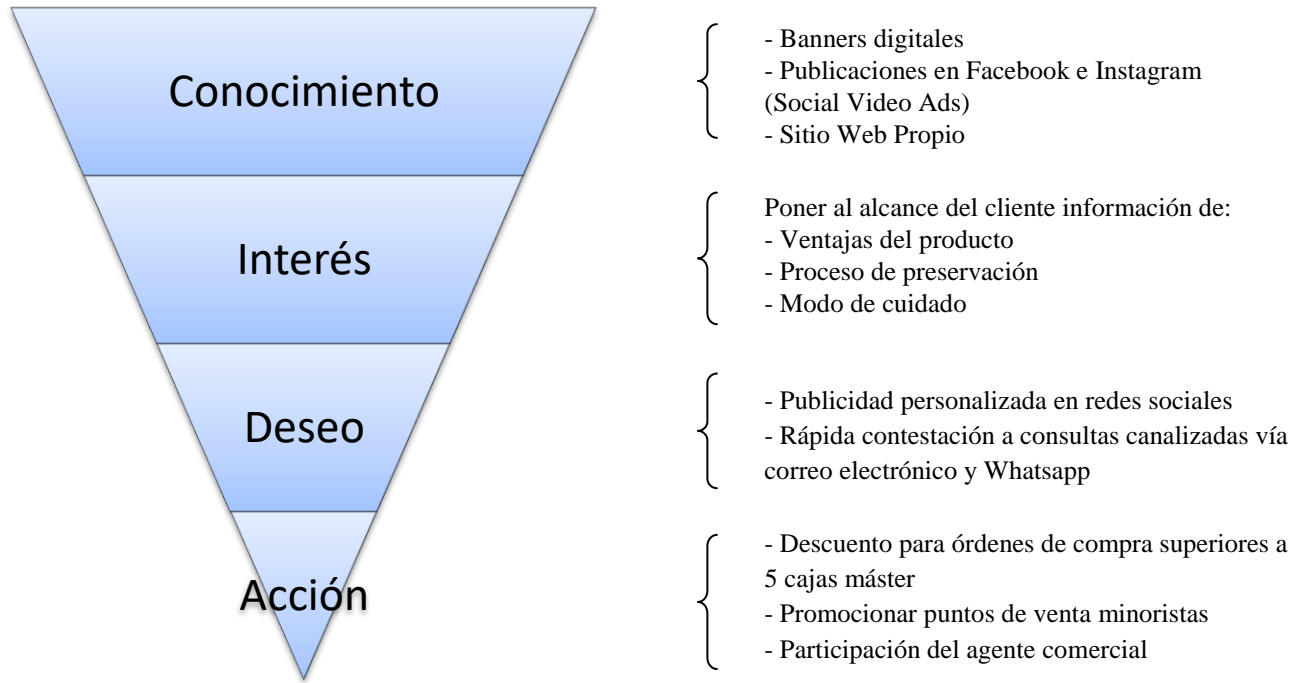
promesa de que les otorgaremos una respuesta a lo solicitado en un tiempo máximo de 24 horas.

### **Estrategia de promoción global**

A fin de lograr aplicar una estrategia más efectiva, se utilizarán diferentes actividades de promoción según la fase del proceso de compra por la cual esté atravesando el usuario. A través de los buyer persona ya han sido definidos los perfiles de los grupos de clientes ideales, sus intereses y hábitos de consumo. Para la estrategia se debe considerar que ellos pasan por un proceso al momento de tomar su decisión de compra. A este proceso se lo conoce como “Mapa de experiencia del cliente” y corresponde reconocer las acciones correctas a tomar en cada etapa a fin de lograr convertir a esa persona en cliente nuestro, sobre todo tomando en consideración que en ambos buyer persona utilizan como herramienta de búsqueda el internet. A continuación el mapa de experiencia de ambos clientes:

## Gráfico 18

Mapa de experiencia del cliente y acciones a tomar en cada etapa



*Nota: Elaborado en base a información de punto 5.3 canales de comercialización*

### 1. Conocimiento del problema (Necesidad sentida)

En esta etapa inicial donde la persona reconoce la ausencia del producto que necesita, existirán clientes que han consumido previamente el producto o sus similares, y también personas con nula experiencia previa en esta categoría. Para ambos casos, la estrategia a utilizar será tener presencia en medios digitales de gran afluencia de usuarios, en este caso, Instagram, Facebook, redes sociales en las cuales se ha popularizado la inclusión de videos en su oferta publicitaria, a manera de cortos publicitarios que aparecen mientras se revisa la sección de historias en Instagram, o como videos de mayor duración que aparecen antes de ver un video principal de Facebook; y también están los banners digitales en retailers online. Con estas herramientas, nos aseguramos que el usuario haya tenido una experiencia previa en visualización de la marca, y así

volvernos una opción al momento en que la persona realice su búsqueda. Por lo tanto, debemos también contar con un sitio web propio al cual como consecuencia de lo anterior, el usuario pueda recurrir.

## 2. Interés (Búsqueda de información)

En esta parte del proceso resulta relevante la cantidad y calidad de la información que tiene el cliente del producto que está buscando, y tenderá a desarrollar preferencia por las marcas que faciliten el acceso a la información del producto buscado. Por lo tanto, el sitio web y las redes sociales pondrán al alcance del usuario y de primera mano: la descripción de la flor preservada, sus beneficios, modo de cuidado, usos frecuentes.

## 3. Deseo (Evaluación de alternativas)

Fase del proceso donde el comprador compara dos o más marcas, y realiza evaluaciones objetivas y subjetivas. De acuerdo a Miranda (2019), a mayor costo para el consumidor, éste demandará mayor información para sustentar su decisión. Siendo las flores preservadas más costosas que las naturales, nos corresponde generar publicidad más específica y comparando los dos tipos de flores, donde se demuestre que las primeras son una inversión puesto que representan ahorro en el largo plazo gracias a su duración; su relación directa con la sostenibilidad ambiental puesto que no requieren consumo de agua para mantenerse frescas; y generar en el consumidor una percepción positiva de la marca como empresa que cumple normas internacionales de calidad y cuyos productos contribuyen al desarrollo de pequeños floricultores ecuatorianos. En esta fase de evaluación de alternativas el cliente consultará por información más específica del producto. Mantendremos la política de brindar respuesta a las consultas en un tiempo que no exceda las 24 horas, y así contribuir a la imagen de empresa comprometida con brindar atención personalizada.

#### 4. Decisión de compra (elección)

Se utilizarán estrategias de promoción dirigidas a tener un impacto directo inmediato en las ventas:

Promoción a puntos de venta y tiendas minoristas

Estilo: Abrir la posibilidad de combinar colores dentro de una misma caja máster

Descuentos: Para clientes con órdenes de compra que empiecen a partir de 5 cajas máster se ofrecerán descuentos que aumentan progresivamente, como se indica a continuación:

**Tabla 12**

*Descuentos aplicados al precio según el volumen de compra de cajas máster*

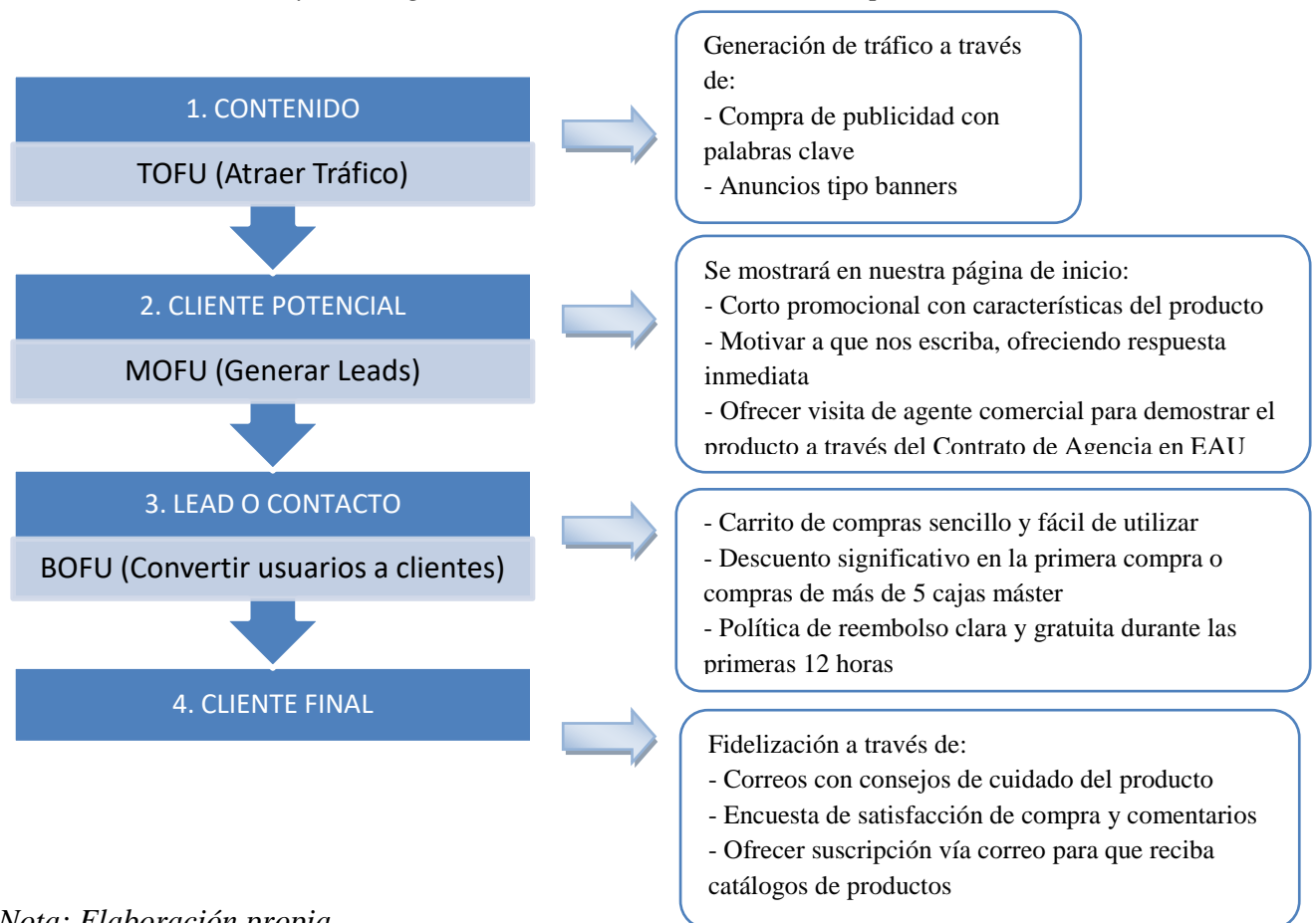
<b>Cantidad de Cajas Máster</b>	<b>Precio FOB</b>	<b>% de Descuento</b>	<b>Precio FOB Aplicado el Descuento</b>
1	\$ 907,20	0%	\$ 907,20
2	\$ 1.814,40	0%	\$ 1.814,40
3	\$ 2.721,60	0%	\$ 2.721,60
4	\$ 3.628,80	0%	\$ 3.628,80
5	\$ 4.536,00	3%	\$ 4.399,92
6	\$ 5.443,20	3%	\$ 5.279,90
7	\$ 6.350,40	3%	\$ 6.159,89
8	\$ 7.257,60	3%	\$ 7.039,87
9	\$ 8.164,80	3%	\$ 7.919,86
10	\$ 9.072,00	6%	\$ 8.527,68
11	\$ 9.979,20	6%	\$ 9.380,45
12	\$ 10.886,40	6%	\$ 10.233,22
13	\$ 11.793,60	6%	\$ 11.085,98
14	\$ 12.700,80	6%	\$ 11.938,75
15	\$ 13.608,00	9% (se aplica en adelante)	\$ 12.383,28

## Embudo de conversión (Funnel)

El embudo de conversión refiere a los procesos que realiza la empresa en los diversos momentos por los que pasan los usuarios a fin de lograr el objetivo final de convertirlos en clientes. Se los representa en el siguiente gráfico:

### Gráfico 19

*Embudo de conversión y estrategias a utilizar en cada momento del proceso*



*Nota: Elaboración propia*

Una vez que se han definido los momentos dentro del embudo de conversión, es posible también clasificar a los clientes dentro de cada una de esas etapas mediante un método de calificación en base a las acciones que realizan dentro de la página web o en las redes sociales de la empresa,



para de esta manera ofrecerles el contenido personalizado mencionado en el gráfico 16. A continuación los 4 tipos de usuarios:

**Tabla 13**

*Clasificación de usuarios según el grado de interés en nuestro producto*

Puntuación	Tipo de Cliente	Descripción del cliente	Actividades que Realiza
1 – 20 puntos	D	1. Sólo busca información	Realiza primera visita a la página web, o con frecuencia de una vez por mes
21 – 50 puntos	C	2. Conoce el problema, busca una solución	Registra visitas con frecuencia quincenal o semanal, observa el video explicativo del producto
51 – 80 puntos	B	3. Está buscando proveedores	Revisa catálogo, da clic en el vínculo que permite contactarnos vía mail, visita la página más de una vez por semana
81 – 100 puntos	A	4. Pasa a Ventas	Agrega productos al carro de compras, concreta una reunión con el agente comercial

*Nota: Elaborado en base a información de Miranda D. (2019).*

Entonces, a nivel digital nuestra estrategia consiste en nutrir al usuario con contenido de su interés en base a la etapa del proceso de conversión en que se encuentre. De esta manera, cuando él pase de una etapa del proceso de compra a otra, se le enviará contenido diferente adaptado a esa nueva etapa y así sucesivamente, hasta convertirlo en cliente y fidelizarlo. El contenido adaptado escogido en este proyecto es un punto de partida, pues el análisis de datos que tendremos al alcance como número de visitas, abandono de conversaciones, y ventas no

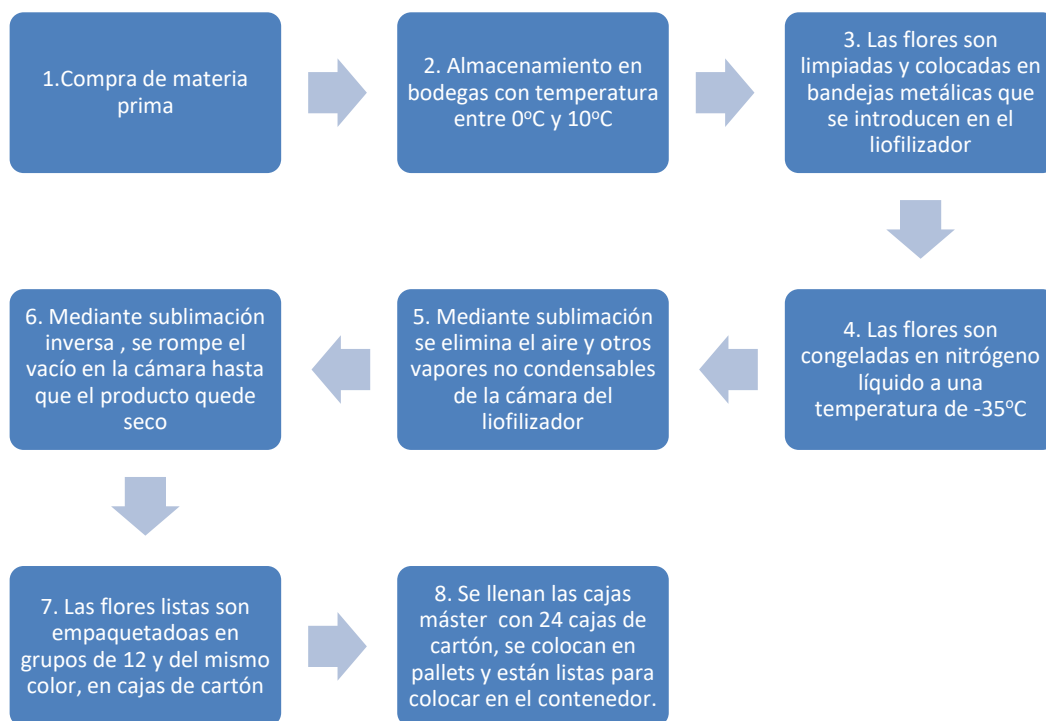
concretadas, será fundamental para determinar qué contenido resulta más interesante para nuestros buyer persona y qué se puede cambiar para mejorar los resultados de ventas.

#### 5.4 Procesos del producto y determinación de la capacidad de producción

En base a la información mostrada en el gráfico 5, se detalla a continuación el proceso de elaboración del producto:

#### Gráfico 20

##### *Proceso de elaboración de las flores liofilizadas*



*Nota: Basado en Información de Grupo GIDOLQUIM (2019)*

#### Pronóstico de demanda del producto

Para pronosticar la demanda de flores preservadas a satisfacer, nos basaremos en la demanda histórica de Emiratos Árabes Unidos de este producto:

**Tabla 14**

*Importaciones de Emiratos Árabes Unidos de la partida arancelaria 06.03.90 “Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos”*

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Crecimiento Promedio Anual</b>
Valor importado (en miles de USD)	365,00	568,00	933,00	1.225,00	2.215,00	1.193,00	26,73%
Cantidad Importada (en Toneladas)	110	234	122	207	496	161	7,92%

*Nota: Elaborado en base a información de TradeMap (2019)*

La fórmula de crecimiento promedio anual aplicada en la tabla 11 demuestra un incremento en las importaciones de las flores procesadas durante los últimos 5 años, pese al decrecimiento durante el año 2018.

### **Excepciones a la demanda**

Las proyecciones mencionadas corresponden a un escenario donde el mundo no había sido afectado todavía por la pandemia mundial de COVID-19. Hoy en día resulta imposible no considerar la manera en que esta enfermedad ha afectado el comercio internacional. Emiratos Árabes Unidos es una nación que actuó rápidamente para minimizar el impacto del Coronavirus en la salud de su población.

De acuerdo al diario el Correo del Golfo (2020), EAU es uno de los países más seguros del mundo en cuanto a manejo del COVID-19 según un estudio realizado por la organización Deep Knowledge Group. El país ocupa la posición número 11 entre más de 100 países, tomando en

cuenta factores como la eficiencia del gobierno en cuanto monitoreo, detección y preparación respecto a la enfermedad.

Entonces, según el Banco Mundial (2020), se espera una contracción en la economía de Emiratos Árabes Unidos durante el 2020. A mediano plazo y dependiendo de la curva de recuperación global, se espera que el país recién alcance una recuperación económica del 2,3% para el año 2022 apoyado por los planes de estímulo gubernamentales. Como respuesta a la crisis mundial que engloba incluso la caída del precio del petróleo, el Gobierno Federal, el de Dubái y Abu Dhabi han anunciado una expansión presupuestaria para el 2020 cuyas medidas se detallan a continuación:

- Dubái lanzó un paquete de estímulo económico de 1,5 Billones de Dírham (aproximadamente 408 Millones de USD) a desembolsar de abril a junio 2020 para apoyar a los negocios, reduciéndoles costos y simplificando los procedimientos apuntando al turismo, tiendas minoristas, y sector logístico.

- Abu Dhabi anunció un paquete de 3 Billones de Dírham (aproximadamente 818 Millones de USD) para garantizar créditos a las pequeñas y medianas empresas.

- El Banco Central de EAU anunció un paquete de USD 25 Billones para estimular la liquidez del sistema financiero, incluyendo facilidades para permitir a los bancos extender los períodos de gracia para el pago de préstamos, incrementos en el ratio préstamo-valor de hipotecas y medidas de apoyo a las Pymes.

Con estas medidas se espera que el déficit fiscal empiece a reducirse lentamente a finales del 2020, a medida que la economía mundial mejora y los precios del petróleo vuelven a ascender.

Por lo tanto, tomando en consideración la reacción de EAU ante la pandemia, a la fecha 2 de abril de 2020 se pronostica la siguiente evolución de indicadores macroeconómicos:

**Tabla 15**

*Escenario de referencia de perspectiva macroeconómica de Emiratos Árabes Unidos*

	2018	2019 (estimado)	2020 (pronóstico)	2021 (pronóstico)	2022 (pronóstico)
<b>Crecimiento del PIB, a precios constantes del mercado</b>	1,7	1,7	-1,1	1,2	2,3
<b>Consumo Privado</b>	-0,5	1,2	-2,3	2,0	2,2
<b>Gasto Público</b>	-1,6	0,7	2,2	2,1	2,3
<b>Inversión</b>	-0,4	2,0	-2,2	1,1	1,8
<b>Exportaciones</b>	0,8	2,2	-0,5	2,5	3,9
<b>Importaciones</b>	-3,2	2,0	-0,4	3,5	4,2
<b>Inflación (IPC)</b>	3,1	-1,9	-1,0	2,2	2,0
<b>Saldo de Cuenta Corriente (% del PIB)</b>	9,1	7,5	-5,7	-2,5	3,9
<b>Balance Fiscal (% del PIB)</b>	1,2	-1,6	-7,0	-5,5	-3,0

*Nota: Recuperado de Banco Mundial (2020)*

En base a la información de la tabla que antecede, se desprende que el nivel de importaciones de EAU creció limitadamente en el 2019, y decrecerá levemente en el 2020, para posteriormente recuperarse en el 2021. Una tendencia similar ocurre en el consumo del sector privado, cuya caída será más significativa en el 2020, pero así también volverá a recuperarse en el 2021. Por lo

tanto, para pronosticar el mercado potencial de importaciones de flores preservadas de Emiratos Árabes Unidos para el 2020, utilizaremos el valor más actual disponible en TradeMap (año 2018), y se aplicarán los porcentajes de crecimiento y decrecimiento de los años 2019 y 2020 mostrados en la fila “Importaciones” de la tabla 12. Entonces, el pronóstico queda de la siguiente manera:

**Tabla 16**

*Pronóstico de Importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 06.03.90*

	<b>Año 2018 (real)</b>	<b>Año 2019 (estimado)</b>	<b>Año 2020 (pronóstico)</b>
<b>Valor importado (en miles de USD)</b>	1.193	1.216,86	1.211,99
<b>Cantidad Importada (en Toneladas)</b>	161	164,22	163,56

*Nota: Elaboración Propia*

### **Pronóstico de Producción**

La producción está basada en la capacidad de la máquina liofilizadora:

**Tabla 17**

*Parámetros técnicos del liofilizador KEMOLO FD – 100*

<b>Parámetros Técnicos</b>			
<b>Modelo</b>	FD-100	<b>Medio de transferencia</b>	Aceite
<b>Tipo</b>	Conductivo	<b>Número de bandejas</b>	16
<b>Capacidad de hielo</b>	100 kg	<b>Dimensión de la bandeja (mm)</b>	800*800
<b>Temperatura del Condensador</b>	-45°C	<b>Modo de enfriamiento</b>	por aire
<b>Refrigeración del product</b>	en situ	<b>Modo de descongelar</b>	por agua

<b>Congelación del producto</b>	-35°C	<b>Requisito de poder</b>	19 kw
<b>Número de estantes</b>	8	<b>Área de instalación</b>	10 m <sup>2</sup>
<b>Dimensiones del estante (m)</b>	1,6*0,8	<b>Dimensión de la cámara (m)</b>	3*1,4*2,1

*Nota: Recuperado de sitio web KEMOLO (2020)*

En base a las dimensiones de las bandejas metálicas y del tamaño de la cúpula de flor (6 – 7 cm de diámetro), es posible procesar 100 flores por bandeja, lo que equivale a 1.600 por lote. El ciclo completo de producción del lote, incluyendo hasta que las flores quedan secas es de 36 horas. Por lo tanto, es posible llegar a producir hasta 10 lotes al mes. Entonces, así quedaría la capacidad máxima de producción:

#### **Producción Máxima Mensual**

16.000 Flores

1.333,3 Cajas de docena de flores

55,5 Cajas máster

430 Kg de flores

#### **Producción Máxima Anual**

192.000 Flores

16.000 Cajas de docena de flores

666,6 Cajas máster

5.160 Kg de flores

#### **Excepciones a la oferta**

En el escenario previo a la pandemia de COVID-19, así se encuentran los niveles de exportaciones de flores preservadas desde Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos:

**Tabla 18**

*Exportaciones de Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos de la partida arancelaria 06.03.90*

*“Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo de las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos”*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Crecimiento Promedio Anual</b>
Valor importado (en miles de USD)	46	209	226	343	221	48,05%
Cantidad Importada (en Toneladas)	1	4	6	8	6	56,51%

*Nota: Elaborado en base a información de TradeMap (2019)*

Pese a estas proyecciones positivas, el nivel de exportaciones no puede mantener la misma tendencia para el año 2020. De acuerdo a la información de la Cámara Marítima del Ecuador (2020), el 70% del aparato productivo quedó totalmente paralizado con la pandemia entre marzo y abril. El 30% restante continuó produciendo en un escenario de ausencia laboral, reducción de capacidad operativa y por supuesto, debilitamiento de la demanda internacional.

El mercado florícola se vio especialmente afectado porque Ecuador exporta mayoritariamente flores frescas, mismas que requieren ser transportadas vía aérea para llegar en óptimas condiciones a su destino; entonces al cerrarse los aeropuertos internacionales fue limitada completamente la transportación de flores por esta vía. Sin embargo, el segmento de las flores preservadas son transportadas vía marítima, y pese a que este medio redujo su operatividad durante los meses de marzo y abril, nunca paró completamente de funcionar, y a la actualidad ya está recuperando progresivamente su operatividad. (CAMAE, 2020)



El Banco Central del Ecuador ha determinado que este año las exportaciones tendrán una variación negativa de 5,2%, como resultado de la contracción de exportaciones petroleras, no petroleras, y caída del precio del crudo. (BCE, 2020). Por lo tanto, tomando en consideración la caída de la oferta ecuatoriana de flores y la demanda emiratí, se determina el siguiente mercado potencial:

**Tabla 19**

*Mercado Potencial de partida arancelaria 06.03.90 en EAU para el 2020*

	En miles de USD	En Toneladas
<b>Importaciones Totales</b>	1.211,99	163,56
<b>Importaciones desde Ecuador</b>	213,70	5,80
<b>Mercado Potencial</b>	998,29	157,76

*Nota: Elaborado en base a información de tablas 13 y 15*

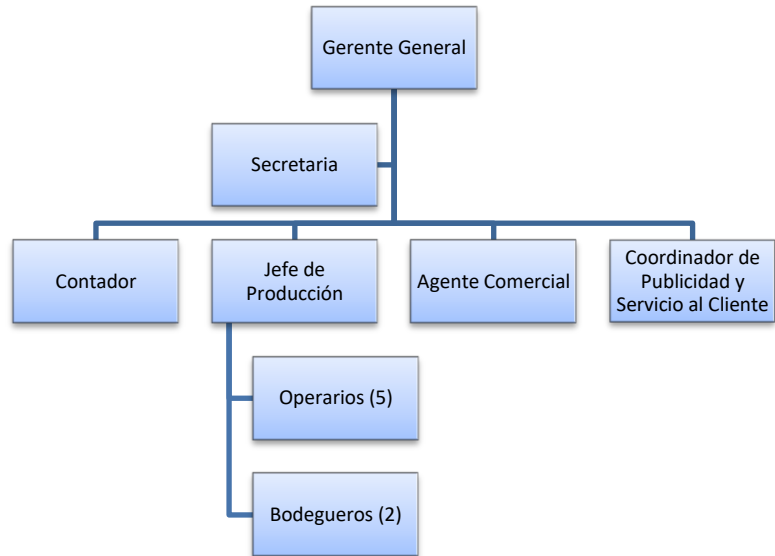
Con base en el mercado potencial y en nuestra capacidad máxima de producción, se proyecta vender un total de 5,16 toneladas, que equivale al 3, 27% de la cuota de mercado. El lograr cumplir el objetivo de vender la totalidad de nuestra producción dependerá de la efectividad de nuestro plan de mercadeo y del ritmo de crecimiento de las ventas, que se explicará más detalladamente en el capítulo 6 evaluación financiera del proyecto.

### **5.5 Estructura organizacional requerida**

Al momento de empezar sus operaciones, la organización constará con la siguiente estructura:

## Gráfico 21

### *Estructura organizacional requerida*



*Nota: Elaboración propia*

Debajo de la Gerencia General existirán 4 áreas: el Contador quien estará a cargo de la Gestión Financiera, el Jefe de Producción que coordinará el Área Operativa, teniendo a su cargo 5 operarios y 2 bodegueros que manejarán todo el proceso de producción y empaquetado de las flores liofilizadas. El Agente Comercial junto con el Gerente General manejarán el Área de Ventas; y un Coordinador de Publicidad y Servicio al Cliente manejará la publicidad en redes sociales, sitio web y las consultas que ingresan a través de medios digitales.

## **6. Evaluación financiera del proyecto**

### **6.1 Presupuesto**

Para poder poner en marcha el proyecto, es necesario considerar el siguiente plan de inversiones:

**Tabla 20***Plan de inversiones de activo fijo*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
ALQUILER DE BODEGA / OFICINA	29.880,00
OBRAS CIVILES ADECUACIONES	15.000,00
MUEBLES Y ENSERES	7.000,00
MAQUINARIAS	87.180,93
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.400,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>140.460,93</b>

Durante los primeros 5 años se ha planteado alquilar las bodegas y oficinas donde operará el negocio. Por su naturaleza portuaria, en Guayaquil y sus alrededores se oferta este tipo de espacios. Así, pactamos a través del sitio web OLX el alquiler de un galpón con oficina de aproximadamente 600 m<sup>2</sup> ubicado en el km. 7,5 vía Daule el cual es alquilado por USD 2.490,00 al mes cuya división de espacios se ajusta al procesamiento y empaque de las flores liofilizadas, tal como se muestra en el anexo 1 “plano estructural de las oficinas y planta de liofilización”.

Para adecuaciones se estima una inversión de USD 15.000, que comprende USD 3.000 para adecuaciones de los baños, y USD 12.000 para el equipo de climatización, puesto que la bodega donde se almacenan las flores frescas, y la cámara donde son tratadas, deben estar a una temperatura de 0°C para evitar su deterioro. En muebles y enseres no se requiere una inversión tan elevada puesto que las oficinas se encuentran ya amobladas. Los USD 7.000 corresponden a inversiones menores en muebles para la planta, compra de estanterías y mesas de acero para manipulación del producto. El activo fijo para el cual se necesita la mayor inversión es la máquina liofilizadora KEMOLO FD-100, que de acuerdo a Asesora Comercial de la compañía

KEMOLO tiene un precio FOB Shanghai de USD 76.000. En base a cotización recibida con fecha 17 de julio de 2020 por Siatilistics, por el servicio de importación de la máquina, más los impuestos (solo debe pagar FODINFA e IVA), asciende a USD 87.180,93 (ver anexo 2). Finalmente, se necesitarán 4 computadoras para la secretaria, el contador, el jefe de producción y el coordinador de publicidad, lo que resulta en USD 1.400 presupuestado.

**Tabla 21**

*Plan de inversión de activos diferidos*

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.027,61
PATENTES Y LICENCIAS	1.200,00
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>2.227,61</b>

Los gastos por activos diferidos son menores. Por gastos de constitución de la compañía, se destinará USD 1.207,61, ya que de acuerdo a la Cámara de Comercio de Guayaquil (2020), los gastos ascienden a USD 441,57 más honorarios iguales al 2,5% de los gastos y del aporte numerario, que debe ser al menos el 25% del capital social. Hemos considerado dentro de patentes y licencias el Contrato de Agencia que mantendremos con nuestro representante comercial en Emiratos Árabes Unidos. Según la Cámara Árabe de Bufete de Abogados (2020) que engloba servicios legales ofrecidos en Egipto y Emiratos Árabes Unidos, la tarifa cobrada por servicios de un abogado sénior es de USD 400/hora. Tomando en consideración la redacción de este tipo de contrato en 3 horas, se estableció el gasto total mencionado.

**Tabla 22***Plan de inversión de capital de trabajo*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
FACTOR CAJA	89
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
MATERIALES DIRECTOS	5.152,35
MANEJO DE INVENTARIO	1.884,64
SUMINISTROS Y SERVICIOS DE PLANTA	9.606,46
MANO DE OBRA DIRECTA	13.219,52
MANO DE OBRA INDIRECTA	9.537,03
INVENTARIO INICIAL	7.203,87
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>	
GASTOS ADM	31.490,46
GASTOS DE VTAS	11.424,22
IMPREVISTOS (5%)	7.023,05
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>96.541,59</b>

El gasto de capital de trabajo, que dentro del presupuesto sería la inversión inicial líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto, varía en función directamente proporcional al factor caja o ciclo operativo, que es el lapso de tiempo desde que la empresa adquiere la materia prima, elabora el producto, lo vende y recibe su pago. En el caso de este proyecto ha sido calculado de la siguiente manera:

	9	días de inventario de materia prima
+	35	días de tránsito desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Jebel Ali
+	30	días de crédito a los clientes
-	15	días de crédito de los proveedores
+	30	días de inventario de producto terminado hasta llenar el contenedor
-----		
	89	días de ciclo operativo o factor caja

Entonces, todos los rubros que forman parte del capital de trabajo se calculan en función de 89 días: el inventario inicial compuesto por las flores frescas, los materiales directos que son el papel de seda que las recubre y el empaque de cartón de la docena de flores, el manejo de inventario que comprende el transporte de la materia prima desde la finca florícola hasta la planta de producción, y los costos locales para la exportación del producto terminado ( se comercializan bajo el incoterm FOB). Los suministros y servicios de planta corresponden a los gastos en servicios básicos de electricidad y agua potable, y la mano de obra directa corresponde al pago de los operarios que están directamente implicados en el proceso productivo, mientras que la mano de obra indirecta corresponde a los sueldos del jefe de producción y de bodegueros, empleados también de planta, pero que no contribuyen directamente a la producción de las flores. La sumatoria de activos fijos, activos diferidos, y capital de trabajo ascienden a una inversión inicial de USD 239.230,13.

### Detalle de costos y gastos

A continuación procederemos a detallar los costos que forman parte del plan de inversión:

**Tabla 23**

#### *Nómina de empleados*

#### SUELDOS DE EMPLEADOS

DEPARTAMENTO	CARGO	NRO. DE EMPLEADOS	SUELDO BASE MENSUAL	XIII	XIV	APORTE PATRONAL	VACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Administrativo	Gerente General	1	2.100,00	175,00	33,33	234,15	87,50	174,93	2.804,91	2.804,91	33.658,96
Administrativo	Contador	1	1.050,00	87,50	33,33	117,08	43,75	87,47	1.419,12	1.419,12	17.029,48
Administrativo	Secretario(a)	1	530,00	44,17	33,33	59,10	22,08	44,15	732,83	732,83	8.793,93
Administrativo	Guardias de Seguridad	3	490,00	40,83	33,33	54,64	20,42	40,82	680,04	2.040,11	24.481,27
Administrativo	Limpieza	1	200,00	16,67	33,33	22,30	8,33	16,66	297,29	297,29	3.567,52
Operativo –	Jefe de	1	1.300,00	108,33	33,33	144,95	54,17	108,29	1.749,07	1.749,07	20.988,88

MOI	Producción										
Operativo – MOD	Operario	5	650,00	54,17	33,33	72,48	27,08	54,15	891,20	4.456,02	53.472,20
Operativo – MOI	Bodeguero	2	530,00	44,17	33,33	59,10	22,08	44,15	732,83	1.465,65	17.587,86
Comercial	Agente Comercial	1	2.225,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.042,83	2.252,92	26.710,99
Comercial	Coordinador de Publicidad y Servicio al Cliente	1	950,00	79,17	33,33	105,93	39,58	79,14	1.287,14	1.287,14	15.445,72
									<b>TOTAL</b>	<b>18.478,07</b>	<b>221.736,81</b>

Como se indicó en el gráfico 20, debajo del Gerente General, los temas contables y financieros serán coordinados por el Contador, el abastecimiento, producción y despacho de las flores preservadas, a cargo del Jefe de Producción. Otra persona coordinará marketing, atención a clientes, y manejo de redes sociales. Las ventas serán manejadas entre el Gerente y el Agente designado mediante el contrato de agencia en Emiratos Árabes Unidos. Como se muestra en la tabla 23, el nivel de sueldos de empleados va acorde al del mercado ecuatoriano, excepto por el del Agente Comercial, que está acorde al país del empleado.

De acuerdo al artículo 7 de la Ley Federal de Agencias de EAU (1981) y sus modificaciones, el agente comercial en vez de recibir un sueldo fijo, recibe una comisión en base a las ventas del producto en su territorio designado. Tomando en consideración el nivel de ingreso en EAU por sector, donde el periódico The National (2020) indica que para el Área Comercial, un Ejecutivo de Ventas debe percibir un salario de entre 8.000 AED y 12.000 AED, equivalente a USD 2.178,12 y USD 3.267,12 respectivamente, se le otorgará al Agente Comercial una comisión del 5% sobre las ventas.

La cantidad de operarios pese a que solo contaremos al momento con una máquina liofilizadora, se debe a que ellos trabajarán en turnos rotativos. Además, aparte de operar la maquinaria ellos deben brindar apoyo al personal de bodega en el empaquetado del producto para su despacho. El

personal de limpieza está contratado por la mitad de un salario básico debido a que solo brindará sus servicios durante 20 horas a la semana.

Dentro del detalle de costos y gastos debe considerarse también los activos que se deprecian y difieren, puesto que se trata de un gasto anual que afectará el estado de resultados:

**Tabla 24**

*Detalle de depreciación y diferimiento anual de activos*

ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
OBRAS CIVILES ADECUACIONES	15.000,00	10 años	750,00
MUEBLES Y ENSERES	7.000,00	10 años	700,00
MAQUINARIAS	87.180,93	10 años	8.718,09
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.400,00	3 años	466,67
		<b>TOTAL</b>	<b>10.634,76</b>

ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR	TIEMPO DIFERIMIENTO	AMORTIZACIÓN ANUAL
PATENTES Y LICENCIAS	1.200,00	5 años	240,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.027,61	5 años	205,52
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>			<b>445,52</b>

En cuanto a los gastos administrativos que se considerarán para el proyecto, como se demuestra en la tabla a continuación, colocaremos como servicio básico el plan mensual de internet para la oficina de USD 120,00. El consumo mensual de suministros de oficina en USD 150 + IVA, y el de suministros de limpieza, a USD 200 + IVA al mes. Considerando que los equipos de computación son nuevos, se les dará mantenimiento cada 6 meses. El sistema de aire acondicionado en cambio, debe ser revisado 3 veces al año, cotizando un gasto en cada mantenimiento de USD 150,00. Se ha tomado la decisión de contratar planes celulares para el Gerente General, Secretaria, Jefe de Producción, Contador y Coordinador de Publicidad, cada uno a un costo de USD 19,80 por mes. Finalmente, se ha considerado para la secretaria, guardias y personal de limpieza un valor para transporte de USD 1,20 por 22 días al mes.



**Tabla 25***Detalle de gastos administrativos anuales*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	87.531,16
ARRIENDO	29.880,00
SERVICIOS BÁSICOS	1.440,00
SUMINISTROS DE OFICINA	2.016,00
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	2.688,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA	600,00
MANTENIMIENTO DE SISTEMA DE A/C	450,00
PLAN CELULAR	1.188,00
TRANSPORTE PERSONAL ADMINISTRATIVO	1.584,00
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>127.377,16</b>

Los gastos de mercadeo y ventas son los que se detallan en la tabla 26 (a continuación), donde además de los sueldos del personal del área comercial, está el gasto de publicidad en redes sociales, que por una inversión de USD 120 al mes es posible promocionar el sitio web a través de Instagram y Facebook, con un potencial para lograr un alcance de entre 2.400 y 5.100 usuarios por día, de entre los cuales se espera recibir entre 27 a 79 clics hacia nuestro sitio web; es decir, un promedio de 53 clics diarios, que al considerar que se trata de una campaña continua durante todo el mes, esperamos recibir un promedio mensual de 795 clics hacia nuestro sitio web. (Facebook, 2020)

El otro gasto a considerar son las campañas publicitarias a través de Google Ads, que gracias al uso de palabras claves relacionadas al giro del negocio permiten destacar el anuncio de nuestro sitio web sobre otros similares en el motor de búsqueda Google. El costo de esta campaña publicitaria asciende a USD 152 mensuales que nos permitirá aparecer entre 14.082 y 23.525

visualizaciones en el motor de búsqueda, y recibir entre 434 a 725 clics hacia nuestro sitio web al mes; es decir, un promedio mensual de 580 clics. (Google Ads, 2020)

Por último, consideraremos también los costos de desarrollo y mantenimiento del sitio web. En este caso, hemos solicitado una cotización a la compañía “Digit-a” (2020), empresa ecuatoriana de marketing digital y producción multimedia, que ofrece un plan anual donde además del desarrollo del sitio web, incluyen la integración del correo empresarial, seguridad SSL, incorporación del módulo de carrito de compra, catálogo, integración del sitio web con las redes sociales, y un dominio personalizado por un precio anual de USD 705 + IVA.

## **Tabla 26**

### *Detalle de gastos de mercadeo anuales*

<b>GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
GASTOS PERSONAL COMERCIAL	42.156,71
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	1.440,00
SERVICIO DE BANNERS DIGITALES Y PALABRAS CLAVE	1.824,00
DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE SITIO WEB	789,60
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>46.210,31</b>

Ahora, es necesario definir el costo de producción de las flores liofilizadas. El costo está compuesto por dos partes: el costo fijo, formado por aquellos rubros que permanecen constantes independientemente del volumen de producción, y el costo variable, que cambiará en relación directa con el volumen de producción. Conforman entonces el costo fijo los sueldos de mano de obra directa e indirecta, los servicios básicos relacionados directamente con la planta de producción, que en este caso ascienden a USD 200 en agua y USD 2.800 en electricidad al mes debido a la necesidad de mantener la bodega y el cuarto de producción bajo temperatura controlada, más el consumo energético de la máquina liofilizadora. La planta necesita también

ser fumigada cada 3 meses para evitar plagas que puedan afectar las flores frescas mientras permanecen almacenadas, teniendo un costo de USD 160 por fumigación. El último rubro de costo fijo es el transporte que se pagará al personal de mano de obra, que al igual que para el personal administrativo, será de USD 1,20 durante 22 días laborales al mes y lo recibirán los 5 operarios y 2 bodegueros.

Los costos variables han sido calculados en función de la caja de 12 flores preservadas. Entran aquí entonces la materia prima, que será adquirida de la finca “Luz of Roses” ubicada en Tanicuchí, Cotopaxi. De acuerdo a su cotización recibida con fecha 29 de julio (anexo 3), las flores con un botón de 8cm y tallo de 40 cm varían de precio entre USD 0,20 y USD 0,22 por unidad. Se calculó la materia prima entonces considerando 12 veces el valor promedio de USD 0,21. Forma parte también del costo variable el transporte terrestre de las flores desde la finca hasta Guayaquil. El asesor comercial de “Luz of Roses” indicó que tienen experiencia recibiendo el servicio de transporte de la compañía DHL puesto que ellos ofrecen la posibilidad de hacerlo en un medio refrigerado, lo que cumple el requerimiento de la temperatura ideal para transportar flores cortadas sin que se deterioren, que debe ser entre 0°C y 10°C. Entonces, de acuerdo al tarifario actualizado de DHL Express (2020), nuestra necesidad de transporte tendría un costo de USD 134,15 más USD 17 por el servicio de enfriamiento, pues encaja dentro de la tabla de costos de DHL en la Zona 3, con un peso de hasta 40 kg. El peso equivale a la materia prima necesaria para trabajar 3 lotes de producción, que tomarán en total 9 días en ser procesados. Manteniendo este volumen de compra minimizamos la posibilidad de que las flores se deterioren en nuestras bodegas, pues que de acuerdo a “Luz of Roses” su vida útil fluctúa entre 10 a 15 días, y en este caso el último lote de flores entraría a proceso ya en el día 7.

Las cajas de flores serán compradas a la empresa “Canelo Regalos”, empresa colombiana con sede en Quito dedicada a la comercialización de empaques para regalos, capaz de ofrecernos la caja en base a las medidas específicas que necesitamos. Según cotización recibida del asesor comercial Leider Almanza (anexo 4), hemos sido informados que la empresa vende las cajas para flores en paquetes de 6 cajas por USD 9,40 y tienen una política de 5% de descuento para órdenes que superan los USD 500, lo que aplica para nuestro caso puesto que les compraremos con una frecuencia mensual. Debido a que el proveedor está ubicado en Quito, se nos indicó que el transporte del producto a Guayaquil tendría un costo adicional de envío de USD 30,00.

El papel de seda que va dentro de la caja de flores para darle una mejor apariencia será adquirido de almacenes Estuardo Sánchez, proveedores al por mayor de este producto y cuyas dimensiones del pliego de 65 x 50 cm rinde para que cada uno sea utilizado en dos cajas. Las cajas máster donde se transportarán las 24 cajas pequeñas serán adquiridas de Cartones del Pacífico S.A., empresa ubicada en Guayaquil que puede fabricar el producto a base de cartón corrugado según las medidas que requerimos y de calidad 150-C (ver anexo 5).

El último de los costos variables corresponde al transporte marítimo de la mercadería hasta el puerto de destino. Si bien se ha indicado que el transporte se negociará bajo el Incoterm FOB, donde el flete debe ser cubierto por el comprador, sí existen gastos locales que deben ser cancelados en el puerto de origen Guayaquil, los cuales son informados en la cotización recibida de MSC Ecuador de fecha 24 de abril (ver anexo 6). Se ha considerado un contenedor de 20 pies porque el volumen que cabe dentro de él se ajusta a la cantidad de cajas máster de flores que alcanzamos a producir dentro de un mes.

**Tabla 27***Detalle de costos variables y fijos de producción*

<b>RUBROS COSTO VARIABLE</b>	<b>C. V. UNITARIO</b>	<b>RUBROS COSTO FIJO</b>	<b>C. F. ANUAL</b>
COSTO MATERIA PRIMA	2,52	MO DIRECTA	53.472,20
EMPAQUE	1,51	MO INDIRECTA	38.576,74
PAPEL SEDA	0,05	SERVICIOS BASICOS	36.000,00
CAJA MÁSTER	0,25	FUMIGACION	640,00
TRANSPORTE TERRESTRE	0,38	TRANSPORTE PERSONAL	
GASTOS EN ORIGEN DE TRANSPORTE MARÍTIMO	0,28	MANO DE OBRA	2.217,60
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>4,98</b>	<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>130.906,54</b>

El volumen de producción se calcula en base a la capacidad de la maquinaria y a la proyección de ventas. Como se indicó en el capítulo 5.4 se puede procesar 16.000 flores al mes, lo que equivale a 1.333,33 cajas de 12 flores, ó 55 cajas máster. Para calcular la proyección de ventas anuales, debemos considerar la tasa de conversión de ventas que resulte de la estrategia de mercadeo. Vía internet, nuestros canales de marketing serán los anuncios patrocinados en los buscadores mediante el uso de palabras clave, y la publicidad pagada en redes sociales. Vía presencial, están las visitas del agente comercial a los importadores de flores.

De acuerdo al portal de estadísticas Statista (2019), el índice de conversión de compradores en línea a nivel mundial hacia sitios web que ofrecen comercio electrónico que efectivamente se transforman en ventas, durante el segundo semestre del año 2018 y la primera mitad del 2019 fue de 2,98%. Entonces, podemos estimar que de las 795 visitas mensuales que recibiremos en nuestro sitio web producto de la publicidad vía Facebook - Instagram, 23 se concretarán en compras; mientras que de las 580 visitas mensuales gracias a las interacciones de Google Ads, se lograrán concretar con 17 compradores. Entre ambos medios suman un total mensual de 40

ventas, que para lograrse deberán pasar por el embudo de conversión donde intervendrán el Coordinador de servicio al cliente y el Agente comercial en los casos donde necesaria una visita personal. Adicionalmente, éste último tendrá una meta semanal de realizar 10 cotizaciones a potenciales clientes.

En resumen, tomando en consideración nuestro plan de mercadeo vía internet más la búsqueda de clientes mediante la venta persona a persona, se estima una venta mensual de 40 cajas máster de las 55 que somos capaces de producir durante el mismo período; es decir, venderíamos el 73% de la capacidad de producción durante el primer año. Entonces, para efectos del cálculo, en la tabla 28 se muestra una producción anual de 11.563 cajas de 12 flores. En base a esta cantidad está calculado el costo variable anual que asciende a USD 57.603,48.

Para la fijación del precio de venta es necesario tomar en consideración el precio que propone la competencia por productos similares para asegurarnos que el nuestro se mantenga dentro de márgenes competitivos. Por lo tanto, detallaremos a continuación los precios referenciales de competidores que llegan también al mercado asiático:

**Tabla 28**

*Precios de venta FOB de exportadores de flores preservadas*

Exportador	País de Origen	Especificación del Producto según su Catálogo	Precio FOB por Flor
Luz of Roses	Ecuador	Rosa preservada tamaño 6 – 7 cm con tallo 30 – 40 cm	USD 6,00
Roseland	Ecuador	Rosa large 6 – 6,5 cm con tallo 30 cm	USD 4,65
Innovaflora	Colombia	Rosa preservada de jardín Estándar con tallo x 26 cm en capuchón	USD 3,85

Ecuador	Ecuador	Rosa preservada colores clásicos,	USD 3,37
Forever		tamaño Large con tallo 25 – 30 cm	
<b>PRECIO FOB PROMEDIO</b>			<b>USD 4,47</b>

*Nota: Elaborado en base a cotizaciones mostradas en anexo 7,8,9 10,*

El otro factor a considerar para fijar el precio es el costo de producción, y para su cálculo intervienen las variables de costos totales y el porcentaje de ganancia deseada: Precio de venta = Costo total / (1 - % de ganancia deseada). Es necesario mencionar que para efectos de este cálculo no consideraremos solamente el costo fijo y costo variable de producción, sino también los gastos administrativos, de mercadeo y ventas, amortización de activos diferidos y depreciaciones en las que incurrimos durante el año y por lo tanto, serán también tomados en cuenta al momento de fijar el precio.

## Tabla 29

*Detalle de producción y fijación del precio de venta de caja de flores*

<b>PRODUCCIÓN ANUAL DE CAJAS DE FLORES →</b>		
	11.563	Unidades
<b>DETALLE DE COSTOS / GASTOS ANUALES</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>
COSTO FIJO DE PRODUCCIÓN	USD 130.906,54	11,32
COSTO VARIABLE DE PRODUCCIÓN	USD 57.603,48	4,98
GASTOS ADMINISTRATIVOS	USD 127.377,16	11,02
GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS	USD 46.210,31	4,00
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	USD 445,52	0,04
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	USD 10.634,76	0,92
<b>COSTO TOTAL</b>	USD 373.177,77	USD 32,27
	<b>% DE GANANCIA DESEADA</b>	30%
	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	USD 46,20
<b>VENTA ANUAL DE CAJAS DE FLORES →</b>		USD 534.219,84

Se definió 30% como porcentaje de ganancia deseada ya que es un margen considerable que al aplicarse la fórmula del precio, resulta en un precio de venta de USD 46,20 por caja. Si dividimos el precio de la caja para las 12 flores que vienen en ella, equivale a USD 3,85 por flor; un precio que en comparación con los de otros exportadores mostrados en la tabla 28, nos permitirá mantenernos competitivos dentro del mercado emiratí.

Nuestro precio de venta FOB resulta conveniente para el importador en EAU, ya que al considerar que debe cubrir costos de flete y costos en destino que según la cotización mostrada en el anexo 6, sumarían USD 2.210,44 por embarque o USD 2,29 al costo variable unitario de la caja de flores, más el arancel del 5% que debe pagar el importador sobre el valor de la factura comercial (sección de condiciones de acceso al mercado en el capítulo 4), equivalente a un incremento del costo de la caja en USD 2,31; resultará para el importador en un costo base de USD 50,80 por caja de 12 flores liofilizadas, sobre el cual puede incrementar un margen que le permita cubrir sus gastos y estar al nivel de precios de la competencia en el país de destino, pues según la tabla 10, ellos fluctúan entre USD 6,45 a USD 15,45 por cada flor.

### **Cálculo del punto de equilibrio**

De acuerdo a Torres (2011), el punto de equilibrio es “una relación de cálculo que se utiliza para determinar el momento en el cual los ingresos operacionales cubrirán exactamente los costos y gastos operacionales, expresado en valor.” Entonces, es la cantidad que la organización necesita vender para llegar a un punto neutral entre ganancias y pérdidas. Tal como se hizo para el cálculo del precio de venta, aquí también deben ser considerados todos los costos y gastos de la tabla 28, bajo la siguiente ecuación:

$$P. E. (Ventas) = \text{Costo fijo total} / 1 - (\text{Costo variable unitario} / \text{Precio de venta unitario})$$

$$P.E. (Ventas) = (373.177,77 - 57.603,48) / (1 - (4,98 / 46,20))$$



P. E. (Ventas) = 353.714,55 USD

Es posible también identificar el punto de equilibrio en unidades de venta bajo la ecuación:

P.E. (Unidades) = Costo fijo total / (Precio de venta unitario – Costo variable unitario)

P.E. (Unidades) = (373.177,77 – 57.603,48) / (46,20 – 4,98)

P.E. (Unidades) = 7.656 cajas de docena de flores liofilizadas

En consecuencia, la organización necesita obtener ingresos de USD 353.714,55 o vender 7.656 cajas de flores para no tener pérdidas ni ganancias. Esto equivale a 66,21% de sus ventas anuales.

## 6.2 Proyección de ingresos y gastos

A través de un reporte de flujo de caja se refleja la entrada y salida de dinero durante un período temporal específico, donde las cifras positivas representan los ingresos y las negativas, los egresos. A continuación se mostrará cómo paga la organización por su operación y futuro crecimiento, desde la fase pre-operacional hasta el año 5 de operaciones.

**Tabla 30**

### *Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		400.664,88	548.243,11	570.334,44	606.214,58	648.407,12
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		92.441,87	98.393,20	100.876,89	105.124,87	109.737,08
MANO DE OBRA DIRECTA		53.472,20	53.472,20	53.472,20	53.472,20	53.472,20
MANO DE OBRA INDIRECTA		38.576,74	38.576,74	38.576,74	38.576,74	38.576,74
GASTOS ADMINISTRATIVOS		127.377,16	127.377,16	127.377,16	127.377,16	127.377,16
GASTOS DE VENTAS		46.210,31	46.210,31	46.210,31	46.210,31	46.210,31
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			22.390,70	25.112,18	28.458,09	34.153,07
IMPUESTO A LA			31.720,16	35.575,59	40.315,63	48.383,51

RENTA						
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		358.078,28	418.140,47	427.201,07	439.535,00	457.910,06
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		42.586,60	130.102,64	143.133,36	166.679,58	190.497,05
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	147.230,13					
APORTE DE CAPITAL	92.000,00					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	239.230,13	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		11.770,73	10.309,10	8.721,55	6.997,25	5.124,41
PAGO DE CREDITO BANCARIO		16.967,16	18.428,80	20.016,34	21.740,65	23.613,49
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
ALQUILER DE BODEGA / OFICINA	29.880,00					
OBRAS CIVILES ADECUACIONES	15.000,00					
MUEBLES Y ENSERES	7.000,00					
MAQUINARIAS	87.180,93					
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.400,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	2.227,61					
CAPITAL DE TRABAJO	96.541,59					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	239.230,13	28.737,90	28.737,90	28.737,90	28.737,90	28.737,90
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-0,00	-28.737,90	-28.737,90	-28.737,90	-28.737,90	-28.737,90
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-239.230,13</b>	<b>13.848,71</b>	<b>101.364,75</b>	<b>114.395,47</b>	<b>137.941,69</b>	<b>161.759,16</b>

La primera columna de valores representa la fase inicial o pre-operacional. Aquí se ubican los ingresos no operacionales, en este caso créditos bancarios y aportes de capital necesarios para poder empezar nuestras actividades. El detalle del origen de estos ingresos se explicará en el punto 6.3 “inversión inicial”. En esta columna se ubican también los valores del plan de inversión de activo fijo, activo diferido, y capital de trabajo agrupados dentro de los egresos no operacionales. El flujo neto inicial entonces resulta igual al total de egresos no operacionales.

Para el año 1 ya existen ingresos por ventas. Sin embargo, se registran las ventas de 9 meses en vez de 12, ya que nos toma 1 mes producir suficientes flores liofilizadas para llenar el contenedor, otro mes adicional por el tiempo de tránsito desde el Puerto de Guayaquil hasta el Puerto Jebel Ali, y 1 mes de crédito que se le ofrece a los clientes como política de la organización. Los egresos operacionales están compuestos por la sumatoria de los gastos fijos y variables calculados en función del año completo, con excepción del rubro “pago a proveedores” que al tener una política de 15 días, solo se ejecutarían en el primer año 23 pagos quincenales en vez de 24. En el año 1 se mantienen en cero todavía la “participación de empleados” y el “impuesto a la renta” debido a que se pagan en el año posterior al que fueron generadas. Los egresos no operacionales a considerarse son el pago del crédito y de sus intereses recibido en la fase pre-operativa. Como resultado queda un flujo neto generado de solamente USD 13.848,71 durante el primer año.

Del segundo año en adelante se espera aumenten las importaciones de Emiratos Árabes Unidos y con ellas incrementen también nuestras ventas y por supuesto nuestra cuota de mercado.

Consideraremos un ritmo de crecimiento moderado que se basa en el escenario de perspectivas macroeconómicas post-covid para EAU (tabla 15). Por lo tanto, para el año 2 esperamos crecer 3,5% respecto al año 1, mientras que para el año 3, un crecimiento de 4,2% en relación al año anterior. Ya en el año 4 se espera una economía recuperada, que en base a la información real y proyectada del Banco Mundial (2020) desde 2017 hasta el 2022, nos permite calcular un crecimiento promedio estimado de 6,96% para el año 4 y para el año 5. Este último año, la cantidad producida para lograr el nivel requerido de ventas equivaldrá al 90,06% de la capacidad de la maquinaria, por lo que a partir del sexto año deberá ser analizada la posibilidad de implementar una segunda máquina liofilizadora.

Para el flujo de caja a partir del año 2 se consideran las ventas completas de los 12 meses, pues se cobran las ventas que no habían sido cobradas del año anterior. El mismo principio se aplica para el “pago a proveedores”, ya que en segundo año se paga la quincena que había quedado pendiente. La otra diferencia está en que a partir del año dos se deben pagar la participación de empleados y el impuesto a la renta. Como resultado en el año 2 existe un flujo neto generado de USD 101.364,75 que mantendrá una tendencia creciente en los años siguientes gracias al incremento anual de las ventas.

Otra herramienta útil de análisis es el estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias, que permite mostrar de manera ordenada la forma como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado. Su estructura se demuestra en la tabla siguiente:

**Tabla 31**

*Estado de resultado proyectado a 5 años*

	1	%	2	3	4	5
VENTAS	534.219,84	100,00%	552.917,53	576.140,07	616.239,42	659.129,68
COSTO DE VENTAS	188.510,02	35,29%	190.526,14	193.030,16	197.353,97	201.978,71
UTILIDAD BRUTA	345.709,82	64,71%	362.391,39	383.109,91	418.885,45	457.150,97
GASTOS ADMINISTRATIVOS	127.377,16	23,84%	127.377,16	127.377,16	127.377,16	127.377,16
GASTOS DE VENTAS	46.210,31	8,65%	46.210,31	46.210,31	46.210,31	46.210,31
<b>EBITDA</b>	<b>172.122,35</b>	<b>32,22%</b>	<b>188.803,92</b>	<b>209.522,44</b>	<b>245.297,98</b>	<b>283.563,50</b>
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	445,52	0,08%	445,52	445,52	445,52	445,52
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	10.634,76	1,99%	10.634,76	10.634,76	10.168,09	10.168,09
<b>EBIT</b>	<b>161.042,07</b>	<b>30,15%</b>	<b>177.723,64</b>	<b>198.442,15</b>	<b>234.684,36</b>	<b>272.949,89</b>
GASTOS FINANCIEROS	11.770,73	2,20%	10.309,10	8.721,55	6.997,25	5.124,41
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	149.271,34	27,94%	167.414,54	189.720,60	227.687,11	267.825,48
15% PARTICIPACIÓN	22.390,70	4,19%	25.112,18	28.458,09	34.153,07	40.173,82
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>126.880,64</b>	<b>23,75%</b>	<b>142.302,36</b>	<b>161.262,51</b>	<b>193.534,05</b>	<b>227.651,66</b>
25% IMPUESTOS	31.720,16	5,94%	35.575,59	40.315,63	48.383,51	56.912,91
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>95.160,48</b>	<b>17,81%</b>	<b>106.726,77</b>	<b>120.946,88</b>	<b>145.150,54</b>	<b>170.738,74</b>

Entre el estado de resultado y el flujo de caja resalta la diferencia entre el rubro “ventas” en la tabla 30 y “recuperación por ventas” en la tabla 29. El flujo de caja muestra los movimientos específicamente de efectivo y la liquidez de la empresa en un período determinado; por lo tanto, si bien se fabrica y vende flores liofilizadas durante 12 meses, al cierre del primer año fiscal solo se habrá recuperado el efectivo de 9 meses. El estado de resultado, en cambio, muestra la operación de la empresa durante el mismo período, considerando tanto las ventas que ya tengamos en efectivo como las que estén todavía por cobrar, porque pertenecen a la actividad del mismo período temporal. Por eso las “ventas” del estado de resultado superan a la “recuperación por ventas” del flujo de caja durante el primer año, y se mantiene aún en los años siguientes, ya que la tabla 29 considerará siempre para el año siguiente, el valor de 3 meses de ventas del año anterior, mientras que en la tabla 30, cada año se calcula en función a su volumen de ventas.

Continuando con el estado de resultado, el primer valor a deducir son los costos de venta formados por los costos implicados directamente en la producción: materia prima, materiales, mano de obra, gastos de fabricación. El resultado de esto da como resultado la utilidad bruta. Posteriormente se calcula la EBITDA o utilidad antes de interés, impuesto, depreciación y amortización, que resulta de la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos administrativos y de ventas. A continuación, se restan los gastos de amortización y depreciación para obtener la EBIT.

Finalmente, el último gasto a considerar es el financiero, que está compuesto por el interés anual que se paga por los préstamos bancarios que fueron solicitados. A esta utilidad resultante le debemos restar el 15% de la participación de los trabajadores, y posteriormente el 25% del impuesto a la renta para obtener como resultado la utilidad neta del ejercicio. Junto a la columna del primer año se ha añadido una columna de ponderación para reconocer la porción que

representa cada elemento respecto a las ventas. El que tiene la ponderación más significativa es el costo de venta, con el 35,29%. La utilidad neta que se generó durante el año 1 equivale a tan solo el 17,81% de las ventas. Se debe notar que anualmente, la utilidad neta mantiene una tendencia creciente, llegando a representar para el año 5 el 25,90% de las ventas.

### **6.3 Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento.**

Como se indicó en el plan de inversiones, este proyecto requiere una inversión inicial de USD 140.460,93 para activos fijos y USD 96.541,59 para capital de trabajo. Una parte de este monto será cubierta por el aporte de 4 inversionistas, quienes contribuirán con USD 23.000 cada uno. Para definir la tasa de retorno sobre la cual se pagará su capital invertido, hemos considerado 4 factores:

- a. El rendimiento del capital en el sector florícola ecuatoriano, que de acuerdo a la Corporación Financiera Nacional (2017), se ubica en 8,25%.
- b. La tasa libre de riesgo, equivalente a la tasa de interés que pagan los bonos del estado, que en Ecuador fue renegociada en agosto de 2020, y bajó de 9,2% a 5,3% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)
- c. La tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, es decir, la tasa en la cual se basan los bancos nacionales para pagar a los clientes que deciden invertir en sus productos; y que actualmente se encuentra en 8,25% (BCE, 2020)
- d. La tasa de inflación vigente en Ecuador, que al mes de julio registra una inflación anual acumulada de -0,23%. (INEC, 2020)

De los factores a, b, y c, que son las opciones que tendría un inversionista para destinar su dinero, se calculará la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), y de entre ellas se

obtendrá una tasa promedio. El objetivo es brindar una tasa de retorno por encima de este promedio, lo que sustentará la elección de este proyecto como destino de inversión.

**Tabla 32**

*Cálculo de TREMA promedio*

TREMA = Premio al riesgo + Inflación + (Premio al riesgo * Inflación)	
TREMA Sector Florícola	8,00 %
TREMA Libre Riesgo	5,06 %
TREMA T. Pasiva Referencial BCE	8,00 %
<b>TREMA Promedio</b>	<b>7,02 %</b>

Siendo entonces la el rendimiento mínimo aceptable de 7,02 %, se ofrecerá a los inversionistas una tasa de retorno del 12 %. Por otra parte, la diferencia será financiada a través de una entidad bancaria. En Ecuador, quien ofrece la tasa de interés más conveniente para el sector Pyme es la Corporación Financiera Nacional. Bajo el nombre de producto “Pyme prospera”, la CFN brinda una línea de crédito enfocada en pequeñas y medianas empresas, que puede ser destinado tanto para activo fijo como para capital de trabajo, siempre y cuando se cumpla con las siguientes condiciones:

**Tabla 33**

*Condiciones del crédito pyme prospera de CFN*

<b>Monto mínimo de financiamiento</b>	USD 50.000 por cliente
<b>Monto máximo de financiamiento</b>	USD 2'000.000 (Activo fijo)

	USD 500.000 (Capital de trabajo)
<b>Porcentaje de financiamiento</b>	Hasta 70% del valor del proyecto nuevo
<b>Plazo</b>	Hasta 15 años (Activo fijo) Hasta 5 años (Capital de trabajo)
<b>Amortización</b>	Mensual, trimestral, o semestral
<b>Tasa de interés efectiva anual</b>	8,2640 % (pagos semestrales) 8,3494 % (pagos trimestrales) 8,4076 % (pagos mensuales)

*Nota: Recuperado de sitio web de CFN (2020)*

Puesto que el préstamo requerido logra ajustarse a las condiciones propuestas en la tabla 32, nuestra distribución de fuentes de financiamiento quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 34**

*Inversión requerida y sus respectivas fuentes de financiamiento*

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>COSTO DE K</b>
PRESTAMO CFN CAPITAL DE TRABAJO	70.028,47	29,27%	8,35%
PRESTAMO CFN ACTIVO FIJO	77.201,66	32,27%	8,35%
APORTE DE INVERSIONISTA 1	23.000,00	9,61%	12,00%
APORTE DE INVERSIONISTA 2	23.000,00	9,61%	12,00%
APORTE DE INVERSIONISTA 3	23.000,00	9,61%	12,00%
APORTE DE INVERSIONISTA 4	23.000,00	9,61%	12,00%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>239.230,13</b>	<b>100%</b>	<b>9,75%</b>

De esta manera, el 61,54% de la inversión requerida será financiada a través del préstamo, y 38,46% será cubierto por los inversionistas. En promedio, todo el financiamiento tiene una tasa de interés de 9,75%. El préstamo por capital de trabajo será solicitado a un plazo de 5 años, y del activo fijo, a 10 años. Ambos se pagarán en amortizaciones trimestrales, bajo un sistema de tabla



de amortización francesa, lo que implica dividendos iguales en todos los períodos. Entonces, para el préstamo por capital de trabajo se pagará dividendos trimestrales de USD 4.318,90 (ver anexo 11), y para el préstamo por activo fijo los dividendos trimestrales serán de USD 2.865,58 (ver anexo 12).

### **Viabilidad financiera del proyecto**

Una vez que se ha presentado el plan de inversión, flujo de caja, y estado de resultado, tenemos ya la información necesaria que nos permitirá medir si el proyecto es financieramente rentable. Esta evaluación la realizaremos a través de 3 métodos:

#### 1. Período de recuperación de la inversión (Payback)

Este instrumento permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Se lo calculará mediante la siguiente tabla:

**Tabla 35**

*Cálculo del período de recuperación de inversión del proyecto*

<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FLUJO</b>	<b>RENTABILIDAD EXIGIDA</b>	<b>RECUPERACIÓN INVERSIÓN</b>
<b>1</b>	239.230,13	13.848,71	23.332,83	-9.484,13
<b>2</b>	248.714,26	101.364,75	24.257,85	77.106,90
<b>3</b>	171.607,36	114.395,47	16.737,38	97.658,09
<b>4</b>	73.949,27	137.941,69	7.212,49	130.729,19
<b>5</b>	-56.779,92			

En la fila correspondiente al año 1 se empieza ubicando la inversión inicial necesaria para arrancar el proyecto. La columna del flujo es tomada del flujo neto generado al final de cada año (tabla 30), y la rentabilidad exigida no es más que la tasa de interés del proyecto (costo k

promedio de la tabla 34) calculada sobre la inversión. Entonces, lo que se recupera de la inversión es la diferencia del flujo neto menos la rentabilidad exigida. Siendo el flujo tan bajo durante el primer año, donde es incluso inferior a la rentabilidad exigida, no existe una recuperación en este período, sino que crece el valor por recuperar; mas a partir del segundo año existe ya un flujo positivo. Así, cada año la inversión se reducirá según el monto que se ha recuperado.

Entonces, de la tabla 35 se desprende que la inversión en el proyecto se termina de recuperar en el cuarto año, dado que en ese período el monto recuperado supera a la inversión pendiente que tenía por descontar, por eso observamos que la inversión del año quinto se muestra ya en negativo. Para un proyecto que está siendo proyectado a un mínimo de 5 años, un payback de 4 años es considerado aceptable.

## 2. El Valor actual neto (VAN)

Este procedimiento mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para realizarlo, calcularemos el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le restaremos la inversión total expresada en el momento cero:

**Tabla 36**

*Cálculo del valor actual neto del proyecto*

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VAN</b>
<b>Flujo Neto</b>	- 239.230,13	13.848,71	101.364,75	114.395,47	137.941,69	161.759,16	
<b>Tasa (k promedio)</b>		9,75%	9,75%	9,75%	9,75%	9,75%	
<b>Valor Actual</b>	- 239.230,13	12.618,03	84.149,55	86.527,88	95.065,99	101.573,62	<b>140.704,94</b>

Esto quiere decir que la sumatoria de los beneficios del proyecto en el momento cero es igual a USD 140.704,94, considerando ya los costos actualizados y las inversiones requeridas. Por lo tanto, el proyecto debe aceptarse.

### 3. La Tasa interna de retorno (TIR)

Es un índice que refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante toda su vida útil. Se calcula en base al mismo flujo neto mostrado en la tabla 36, lo que nos da como resultado una TIR de 25,75%. Este porcentaje es comparado con la tasa de interés promedio del proyecto, en este caso, la tasa “k” de 9,75%. Siendo  $TIR > k$ , entonces el proyecto debe aceptarse.

## 7. Aspectos éticos del proyecto

Emiratos Árabes Unidos es una nación eje del comercio internacional en su región. Este reconocimiento lo ha logrado no solo gracias a su infraestructura, sino a sus políticas que así como estimulan la negociación internacional, también regulan la competencia; pero sobre todo, protegen a la empresa local; lo que conforma la base del marco ético de negocios del país, todo dentro de lo aprobado por la Organización Mundial de Comercio. Como exportador se debe tener presente que toda empresa extranjera que busque llegar al mercado emiratí debe hacerlo a través de un agente comercial de su país, y que aquellas que busquen establecerse en su territorio deben tener un capital social extranjero máximo de 49%, y 51% debe ser nacional. (OMC, 2016)

### Aspectos éticos de competencia

EAU tiene también su política de competencia basada en la “Ley de competencia” que entró en vigor el 23 de febrero de 2013 y que se encarga de “establecer los objetivos básicos de protección y fomento de la competencia y de mantenimiento de un mercado competitivo que se

rija por los mecanismos del mercado.” Para lograrlo, la ley prohíbe “los acuerdos restrictivos, el abuso de la posición dominante, y se requiere la aprobación previa del Ministerio de Economía para las concentraciones económicas susceptibles de afectar a la competencia en su mercado correspondiente.” (OMC, 2016)

La Ley de Competencia establece también las sanciones por infracción, que consisten en “multas de entre 0,5 y 5 millones de dirhams para los casos de acuerdos restrictivos o abuso de posición dominante. En los casos de infracción de las disposiciones sobre concentración económica, la sanción consiste en el pago de un importe que oscila entre el 2% y el 5% de las ventas anuales de productos o de los ingresos procedentes de la prestación de servicios que incumplan la Ley de Competencia.” (OMC, 2016)

### **Aspectos éticos de defensa del consumidor**

A través de la Ley Federal de Protección del Consumidor, y en línea con la Ley Unificada del mismo nombre del Consejo de Cooperación del Golfo, Emiratos Árabes Unidos persigue cuatro objetivos principales:

- a) “Garantizar la protección del consumidor y estabilidad de precios a través de regulaciones sobre el trabajo de proveedores, anunciantes, y agentes comerciales.
- b) Limitar cualquier práctica que pueda tener un impacto negativo en los consumidores y aplicar controles de precios en caso de crisis extraordinaria o condiciones de mercado que conduzcan a un incremento antinatural de los precios.
- c) Proveer protección adecuada a los consumidores a luz del avance tecnológico y el crecimiento acelerado visto por el comercio electrónico.

- d) Mejorar la sensibilización de los consumidores y garantizar el funcionamiento de las fuerzas de mercado.” (El Correo del Golfo, 2019)

### **Aspectos éticos de cuidado del medio ambiente**

En lo concerniente a aspectos medioambientales, por exigencia del Ministerio de Medio Ambiente y Agua de EAU son necesarios los certificados sanitario y de origen, tal como se explica en el punto 2.1.4 de este proyecto. Adicionalmente, el consumidor emiratí es consciente de los valores éticos de los productos que compra; por lo tanto, certificaciones de calidad le dan al producto una mejor apreciación entre los compradores. (Pro Ecuador, 2018).

En este sentido, nuestra materia prima cuenta ya con la certificación de Agrocalidad que garantiza su sanidad vegetal; mas forma parte de nuestros objetivos a mediano plazo conseguir la certificación “Flor Ecuador”, pues ésta es una certificación integral entregada a las empresas florícolas que “garantizan la seguridad y salud en sus trabajadores, que incorporan un manejo eficiente de recursos naturales y han establecido procesos sostenibles para cuidado del medio ambiente, y que cumplen con los derechos laborales de los trabajadores y garantizan su bienestar en las fincas.” (Expoflores, 2020)

La siguiente certificación que nuestra organización buscará obtener en el mediano plazo es la Certificación “Fairtrade International”, sello social y de desarrollo que implica que los productores y los comerciantes mantienen un comercio de cooperación donde existe un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas. Al existir esta relación se garantiza un precio estable que permite cubrir los costos de producción sostenible; también se garantiza una prima o dinero adicional destinado a mejorar la calidad de vida de los productores. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2020)

La certificación también implica que los participantes mantienen prácticas de producción medioambientalmente sostenibles. Esto lo hacen mediante actividades de protección del ambiente en que trabajan, monitoreo y plan de disminución de impacto de sus actividades en el medio, seguimiento de normas nacionales e internacionales de manipulación de productos químicos, y mediante la no utilización intencionada de productos que incluyen organismos genéticamente modificados. El sello “Fairtrade” demostrará ante el mundo que nuestras actividades comerciales tienen un impacto positivo para nuestros proveedores y son responsables con el medio ambiente; de tal manera que los consumidores adquieren productos acorde a sus valores y principios éticos. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2020)

### **Responsabilidad social corporativa**

Para lograr obtener las certificaciones “Fairtrade International”, y “Flor Ecuador”, se necesita que la organización sea dirigida tomando en consideración “la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”, lo que es conocido como responsabilidad social corporativa. (Observatorio de RSC, 2020)

La RSC abarca tres grandes áreas temáticas: la económica, la social, y la medioambiental, las cuales cubriremos mediante las siguientes acciones:

- Trabajar con proveedores certificados en el manejo eficiente de recursos naturales, sostenibilidad en sus prácticas, y que brinden salarios y condiciones laborales dignas a sus agricultores.
- Establecer condiciones comerciales justas con los productores.

- Mantener prácticas de producción medioambientalmente sostenibles, sobre todo en el manejo de desechos.
- Cumplir con los derechos laborales de trabajadores, brindando garantía de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

## **8. Conclusiones**

Las flores ecuatorianas gozan de buena aceptación y prestigio a nivel internacional por su excelente calidad, tamaño y variedad. Son una excelente opción a modo de regalo para un ser querido, pero también han ganado terreno en el negocio de la ornamentación de espacios por la belleza que son capaces de aportar a un ambiente al ser utilizadas de manera adecuada.

La liofilización es un procedimiento que a través del fenómeno físico de la sublimación, seca el producto y por lo tanto alarga su período de conservación, sin que pierda sus propiedades originales como color, textura y aroma. Al aplicar este procedimiento a las flores, se ralentiza considerablemente su deterioro, permitiéndoles durar entre 1 a 2 años y conservando el aspecto fresco y aroma natural del momento en que fueron cortadas, sin que necesiten volver a ser hidratadas para su conservación.

Si bien Emiratos Árabes Unidos no es de los países que registra el más alto nivel de importaciones de flores a nivel mundial, sí es uno de los que ha mantenido un crecimiento constante en el nivel de compras de este producto. Además, el alto poder adquisitivo de su población, y su industria turística que continúa desarrollándose, y por lo tanto, utiliza cada vez más flores para sus hoteles y centros de eventos, lo convierten en una nación ideal para volverse nuestro mercado objetivo.

La pandemia mundial de COVID-19 ha afectado a todas las industrias, pero de manera muy especial a la industria del turismo debido a las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social. Sin embargo, la rápida respuesta de los países de Oriente Medio ante esta crisis ha permitido menguar las consecuencias económicas y sanitarias de la región. Emiratos Árabes Unidos recibirá en 2020 menos turistas respecto al 2019 provenientes de regiones más lejanas, como América. Sin embargo, se espera que el turismo proveniente de zonas cercanas se vea menos afectado, permitiendo así que la industria sobreviva durante la crisis.

Las tendencias de consumo de nuestros buyer persona nos demuestran que la tecnología digital será la mejor herramienta para desarrollar campañas publicitarias dirigidas al mercado emiratí. Paralelamente, estará la labor de contacto presencial de clientes de nuestro agente comercial, y también contaremos la ayuda de instituciones gubernamentales como Pro Ecuador, que brinda apoyo a las empresas durante el proceso de internacionalización mediante la participación en ferias internacionales, ruedas de negocios y misiones comerciales.

Al apuntar a un mercado localizado en el Golfo Pérsico debemos tomar en cuenta que competimos contra productos provenientes de países más cercanos, con menor costo logístico y por lo tanto, más baratos. Por lo tanto, debemos disputar un lugar en el mercado basándonos en características distintas al precio, como la calidad y prestigio de la marca país, mostrarnos como un producto dirigido a la clase media – alta, y que cumple estándares de sostenibilidad ambiental.

El proyecto requiere de una inversión inicial elevada debido principalmente al costo de la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso de liofilización, y al factor caja de casi tres meses producto de los tiempos de producción y tránsito. Como resultado, el flujo neto del primer



año no llega a cumplir la rentabilidad mínima exigida durante este período. Sin embargo, a partir del segundo año, donde además se espera una recuperación económica después de la crisis económica mundial que se ha dado en el 2020; se proyecta un crecimiento en el nivel de ventas a un ritmo moderado pero constante, que permitirá lograr en adelante una utilidad neta que bordea el 20% de las ventas. Esto permite pensar en el mediano plazo en posibilidades de incrementar la capacidad de producción para llegar a más mercados.

El proyecto de exportación de flores liofilizadas cumple con los criterios de viabilidad financiera de tener una tasa interna de retorno de 25,75%, que es superior a la tasa mínima requerida (k) de 9,75%; su valor actual neto de USD 140.704,94 es superior a cero; y el período de recuperación de la inversión es de 4 años; por lo tanto, se encuentra dentro de los 5 años establecidos inicialmente para el proyecto. Parte de que sea rentable se debe a que los préstamos a la Corporación Financiera Nacional por capital de trabajo y activo fijo representan el 61,54% del plan de inversión; y la tasa de interés activa de la CFN para el segmento pymes se encuentra por debajo de 10%, ya que la institución busca la reactivación económica del país después del impacto que ha tenido la pandemia del COVID-19. Entonces, la tasa de interés baja sobre más de la mitad de la inversión inicial influye en que el VAN sea mayor, y que la rentabilidad exigida del proyecto sea menor y por lo tanto, la inversión se recupere más rápidamente.

## 9. Bibliografía

### Listado de Referencias

Arab Chamber Law Firm (2020). Fee Schedule of Arab Law Firm. Recuperado de <http://www.arabchamberlaw.com/arab/fees/index.html>

Banco Central del Ecuador (2020). *Evolución de la Balanza Comercial Enero – Agosto 2020*. 7. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202010.pdf>

Banco Central del Ecuador (3 de junio de 2020). *El Covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: decrecerá entre 7,3% y 9,6% en 2020*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>

Banco Central del Ecuador (2020). Sector monetario y financiero. Tasas de interés. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>

Banco Mundial (2019). *Datos – Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/emiratos-arabes-unidos>

Banco Mundial (2019). *Datos – Importaciones de Bienes y Servicios (US\$ a precios constantes de 2010) – Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.KD?locations=AE-XD>

Banco Mundial (2019). *Datos – PIB per Cápita (current US\$) – Emiratos Árabes Unidos, Ingreso alto*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AE-XD>

Banco Mundial (2020). *United Arab Emirates' Economic Update – April 2020*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication/uae-economic-update-april-2020>

Cámara de Comercio de Guayaquil (2020). *Valor constitución de compañías*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/website-antes/images/varios/valores%20constitucion%20de%20compaasx.pdf>

Cámara Marítima del Ecuador (8 de junio de 2020). *Coronavirus: Exportaciones no mantuvieron un crecimiento sostenido en tiempo de pandemia*. Recuperado de <http://www.camae.org/exportaciones/coronavirus-exportaciones-no-mantuvieron-un-crecimiento-sostenido-en-tiempo-de-pandemia/>

Central Intelligence Agency (2019). *The World Factbook. Middle East. United Arab Emirates. People and Society*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>

CNBC (15 de marzo de 2020). *UAE, Saudi central Banks roll out \$40 billion stimulus for virus-hit economies*. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2020/03/15/coronavirus-uae-saudi-central-banks-roll-out-40-billion-stimulus-for-virus-hit-economies.html>

Consejo Empresarial Estados Unidos – Emiratos Árabes Unidos (enero 2019). *Hospitality, Tourism, and Leisure in the U.A.E. Overview and Opportunities for Business*. 5. Recuperado de <https://usuaebusiness.org/wp-content/uploads/2019/01/Hospitality-Tourism-Leisure-report-January-2019.pdf>

Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (2020). *¿Qué es Fairtrade?* Recuperado de <https://cejecuador.org.ec/que-es-fairtrade/>

Corporación Financiera Nacional (2017). *Ficha sectorial: Cultivo de flores*. Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>

DHL Express (2020). Guía de servicios y tarifas 2020. Ecuador. 16, 23-24. Recuperado de [http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate\\_guide/dhl\\_express\\_rate\\_transit\\_guide\\_ec\\_es.pdf](http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_ec_es.pdf)

Digit-a (2020). *Servicios. Plan emprendedor*. Recuperado de <https://digit-a.net/disenio-web-cart?plan=emprendedor>

Dirección General de Comunicación e Información Diplomática (2019). *Ficha país. Emiratos Árabes Unidos. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación*. 3. Recuperado de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/EMIRATOSARABESUNIDOS\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/EMIRATOSARABESUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf)

Ecuador Times .net (29 de enero de 2020). *Silver award for Ecuadorian florícola during international competition*. Recuperado de <https://www.ecuadortimes.net/silver-award-for-ecuadorian-floricola-during-international-competition/>

El Comercio (21 de noviembre de 2017). *Ecuador busca sellar un “acuerdo comercial a largo plazo” con Emiratos*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-acuerdo-comercial-inversion-emiratosarabes.html>

El Correo del Golfo (06 de abril de 2015). *El dirham emiratí se mantendrá pegado al dólar*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/el-dirham-emirati-se-mantendra-pegado-al-dolar>

El Correo del Golfo (03 de abril de 2018). *Emiratos Árabes, destino líder para el turismo internacional*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/turismo/emiratos-arabes-destino-lider-para-turismo-internacional>

El Correo del Golfo (02 de marzo de 2018). *Ecuador consigue introducir en Emiratos exóticas frutas como pitahaya y granadilla*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/economia/ecuador-logra-introducir-en-emiratos-arabes-exoticas-frutas-como-pitahaya-granadilla>

El Correo del Golfo (25 de diciembre de 2019). Gabinete de EAU aprueba la Ley de Protección del Consumidor. Recuperado de <https://elcorreo.ae/economia/gabinete-eau-aprueba-ley-proteccion-consumidor>

El Correo del Golfo (07 de abril de 2020). *Emiratos Árabes Unidos anuncia una muerte más y 283 nuevos contagios de Coronavirus*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/emiratos/emiratos-arabes-anuncia-muerte-mas-283-nuevos-contagios-covid-19>

El Correo del Golfo (11 de junio de 2020). *Emiratos Árabes es uno de los países más seguros del mundo frente al coronavirus*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/emiratos/emiratos-arabes-es-paises-mas-seguros-mundo-para-covid-19>

El Telégrafo (10 de noviembre de 2016). *Ecuador y Emiratos Árabes firman acuerdo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/ecuador-y-emiratos-arabes-firman-acuerdo>

El Universo (29 de febrero de 2020). *Ecuador confirma primer caso de Coronavirus*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/29/nota/7760757/ecuador-confirma-primer-caso-coronavirus>

Estuardo Sánchez (2020). Departamentos. Útiles. Escolar, arte y diseño. Papel seda. Recuperado de <https://www.estuardosanchez.com.ec/papel-seda-refsp-786-652551-amaril-67x50cm-81347.html>

Eternal Concepts (2018). *Catálogo de Productos Eternal Flowers*.2, 17.

Euromonitor International (2019). *Five Key Megatrends Drivers. Understanding the Socioeconomic Drivers of Megatrends*. 6 – 9. Recuperado de [http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/sbDriversMegatrends-v0.2.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiWm1OaU5qQXpZelUzWVRkaCIsInQiOiJJVVI5NngyU1hFQVp-qOThxZmlxd3gwWmJXXC9yNWNqOGREVVU4RE10VWR2OXJLeEdNdmT1MkNuRW1JeWE4a0JldUNyWVdFczNcLzJqc2lxNVI5N0twQXBTSHQxakVjQkpvclzeTdOTThaSitjODEwb0lteVBhQ29hOEZXZ2JGU3BrIn0%3D](http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/sbDriversMegatrends-v0.2.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWm1OaU5qQXpZelUzWVRkaCIsInQiOiJJVVI5NngyU1hFQVp-qOThxZmlxd3gwWmJXXC9yNWNqOGREVVU4RE10VWR2OXJLeEdNdmT1MkNuRW1JeWE4a0JldUNyWVdFczNcLzJqc2lxNVI5N0twQXBTSHQxakVjQkpvclzeTdOTThaSitjODEwb0lteVBhQ29hOEZXZ2JGU3BrIn0%3D)

Expansión/ Datosmacro (2019). *Emiratos Árabes Unidos – Índice de Desarrollo Humano – IDH*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/idh/emiratos-arabes-unidos>

Expoflores (2020). *Certificación Flor Ecuador. Objetivos*. Recuperado de <https://expoflores.com/flore-certified/>

Expoflores (2020). *Expoflores lanzó su primera edición Expo Flor Ecuador 2018*. Recuperado de <https://expoflores.com/ferias/>

Facebook para empresas (2020) *Promocionar tu sitio web*. Recuperado de [https://www.facebook.com/ad\\_center/create/websitead/?entry\\_point=auto\\_open\\_unknown\\_source&page\\_id=246406485490523](https://www.facebook.com/ad_center/create/websitead/?entry_point=auto_open_unknown_source&page_id=246406485490523)

Flower Companies (2019). *Top 10 Largest players in flower export*. Recuperado de <https://www.flowercompanies.com/es/blog/netherlands-leader-on-the-flower-export-market>

Fraser Institute (2017). *Economic Freedom. United Arab Emirates*. Recuperado de <https://www.fraserinstitute.org/economic-freedom/dataset?geozone=world&page=dataset&countries=ARE>

Google Ads (2020). *Campaña inteligente*. Recuperado de [https://ads.google.com/aw/campaigns/new/express?campaignId=10690899019&ocid=535422635&subid=ec-es-ha-awa-bk-c-000%21o3~CjwKCAjwmf\\_4BRABEiwAGhDfSWgGEUwMBZYo8X-ZAoOVBTXTCWIdPDY\\_quFIzI41rQ9v-yDTuWfIDRoCY5kQAvD\\_BwE~82558312710&step=crev&euid=426437402&\\_\\_u=2376964298&uscid=535422635&\\_\\_c=8347492115&authuser=0&sourceid=emp&fwdpath=%2Faw%2Fcampaigns%2Fnew%2Fexpress](https://ads.google.com/aw/campaigns/new/express?campaignId=10690899019&ocid=535422635&subid=ec-es-ha-awa-bk-c-000%21o3~CjwKCAjwmf_4BRABEiwAGhDfSWgGEUwMBZYo8X-ZAoOVBTXTCWIdPDY_quFIzI41rQ9v-yDTuWfIDRoCY5kQAvD_BwE~82558312710&step=crev&euid=426437402&__u=2376964298&uscid=535422635&__c=8347492115&authuser=0&sourceid=emp&fwdpath=%2Faw%2Fcampaigns%2Fnew%2Fexpress)

Heritage Foundation (2020). *2020 Index of Economic Freedom. United Arab Emirates*. Recuperado de <https://www.heritage.org/index/country/unitedarabemirates>

Instagram (2020). *Kit de herramientas de Instagram para empresas. Instagram for business.*

Recuperado de [https://business.instagram.com/a/toolkit?ref=igb\\_carousel](https://business.instagram.com/a/toolkit?ref=igb_carousel)

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador (2014). *Requisitos Específicos para productos ecuatorianos con potencial. Guía Comercial Emiratos Árabes Unidos.* 6, 38, 41.

Recuperado de [https://issuu.com/pro-ecuador/docs/gu\\_a\\_comercialeau14](https://issuu.com/pro-ecuador/docs/gu_a_comercialeau14)

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2018). *Emiratos Árabes Unidos Perfil Logístico.* 4.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2018). *Estudio de mercado. Flores en Emiratos Árabes Unidos.* 13

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (6 de agosto de 2020). *Boletín técnico No 07-2020-IPC. Índice de precios al consumidor. Julio 2020.* 6.

Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Julio-2020/Boletin\\_tecnico\\_07-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Julio-2020/Boletin_tecnico_07-2020-IPC.pdf)

International Trade Administration (13 de agosto de 2019). United Arab Emirates Country Commercial Guide. United Arab Emirates – Labeling/Marking Requirements.

Recuperado de <https://www.export.gov/apex/article2?id=United-Arab-Emirates-labeling-marking-requirements>

Ley Federal de Agencias Comerciales (1981). *Ley Nro. 18 de 1981 y sus modificaciones, Ley Federal Nro. 13 de 2006, Ley Federal Nro. 2 de 2010. Palacio Presidencial de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos.* Artículo 1

Market Access Map (2019). *Condiciones de acceso a los mercados. País exportador: Ecuador. País de destino: Emiratos Árabes Unidos. Producto: 060390.*

Recuperado de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=784&partner=218&product=060390&level=6>

- Ministerio de Finanzas (31 de agosto de 2020). 98,5% de los tenedores canjeó hoy los bonos ecuatorianos. Recuperado de <https://www.finanzas.gob.ec/985-de-los-tenedores-canjeo-hoy-los-bonos-ecuatorianos/>
- Miranda D. (2019). *Mercado de la demanda. Estrategia y gestión del marketing internacional*. Universidad de Valparaíso, Chile. 27-32, 42-47
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Qué es RSC. Ámbitos de la RSC. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Organización Mundial de Comercio (2016). *Examen de las políticas comerciales. Informe de la Secretaría. Emiratos Árabes Unidos*. 88-89.
- Organización Mundial de Comercio (2018). *Emiratos Árabes Unidos – Información*. Recuperado de [https://www.wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/daily\\_update\\_e/trade\\_profiles/AE\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/daily_update_e/trade_profiles/AE_e.pdf)
- Organización Mundial de Comercio (2018). *Indicador: Importaciones de Mercancías, por grupo de productos - anual*. Recuperado de <http://data.wto.org/>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Country Profile – Inbound tourism. United Arab Emirates 2018*. Recuperado de <https://unwto.org/country-profile-inbound-tourism>
- Pro Colombia. Exportaciones Turismo Marca País (2019). *Noticias. ¿Cómo funciona el sector floricultor en Colombia?* Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/como-funciona-el-sector-floricultor-en-colombia>
- Pro Ecuador (2019). *Eventos. Flower Expo Moscú 2019*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/event/flower-expo-moscow-2019/>
- Radcliffe D. & Abuhmaid H. (2019). Social media in the Middle East: 2019 in review. *University of Oregon. School of Journalism and Communication*. 6, 11. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3517916](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3517916)



- Reclikea (2018). Relación entre los clientes y redes sociales. Recuperado de <https://reclikea.com/relacion-entre-los-clientes-y-las-redes-sociales/>
- Secretaría de la Organización Mundial de Comercio (2016). *Examen de las Políticas Comerciales. Informe de la Secretaría. Emiratos Árabes Unidos*. 6, 34-35. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s338\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s338_s.pdf)
- Statista (2019). Conversion rate of online shoppers worldwide as of 2<sup>nd</sup> quarter 2019. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/439576/online-shopper-conversion-rate-worldwide/>
- Statista (2020). *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2020, by age group*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
- Statista (2020). *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2020, by gender*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/802776/distribution-of-users-on-instagram-worldwide-gender/>
- Técnicas y Operaciones Avanzadas en el Laboratorio Químico Grupo GIDOLQUIM (2019) – *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – Unidad de Docencia – Universidad de Barcelona*. Recuperado de <http://www.ub.edu/talq/es/node/284>.
- The National (21 de enero de 2020). UAE salary guide 2020: how much should you be earning? Recuperado de <https://www.thenational.ae/business/money/uae-salary-guide-2020-how-much-should-you-be-earning-1.952299#9>
- Torres J. (2011). *Guía para formular y evaluar proyectos elaborando un plan de negocios*. Duissin Consulting Group Chile. 84
- World Inequality Database (2018). *Distribución del Ingreso, Emiratos Árabes Unidos, 1990-2016*. Recuperado de <https://wid.world/es/country/es-united-arab-emirates/>

## Referencias de Tablas

Tabla 1: Banco Mundial (2019). *Data – Población – Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?locations=AE>

Tabla 1: United Arab Emirates Ministry of Economy (2019). Annual Economic Report 2019. Recuperado de [https://www.economy.gov.ae/EconomicalReportsEn/MOE\\_Annual%20Economic%20Report\\_2019\\_.pdf](https://www.economy.gov.ae/EconomicalReportsEn/MOE_Annual%20Economic%20Report_2019_.pdf)

Tabla 2: Banco Mundial (2019). *Data – Población – Emiratos Árabes Unidos – Rango de edad*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?locations=AE>

Tabla 3: Trade Map (2019). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma*. Recuperado de [https://www.trademap.org/stAbout\\_TradeMap.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/stAbout_TradeMap.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Tabla 4: Trade Map (2019). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 060390 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Tabla 5: Trade Map (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Emiratos Árabes Unidos. Producto: 060390 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1)

Tabla 6: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2018).  
*Emiratos Árabes Unidos Perfil Logístico. 1 - 4.*

Tabla 7: Market Access Map (2019). *Condiciones de acceso a los mercados. País exportador: Ecuador. País de destino: Emiratos Árabes Unidos. Producto: 060390.* Recuperado de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=784&partner=218&product=060390&level=6>

Tabla 8: Trade Map (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Emiratos Árabes Unidos Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.* Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Tabla 9: Trade Map (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Emiratos Árabes Unidos. Producto: 060390 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos.* Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Tabla 10: *Flores Preservadas Ofertadas por Floristerías de Colombia y Países Bajos con su respectiva presentación y precio.* Recuperado de [www.mercadodeflores.com.co](http://www.mercadodeflores.com.co) , [www.daflores.com/colombia](http://www.daflores.com/colombia) , [www.flowers.nl](http://www.flowers.nl) , [www.themillionroses.com](http://www.themillionroses.com) }

Tabla 11: *Impacto estimado de pandemia de COVID-19 en el transporte aéreo 2020.* Recuperado de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/14314\\_Coronavirus\\_PPT%20DH\\_Sp.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/14314_Coronavirus_PPT%20DH_Sp.pdf)

Tabla 13: Miranda D. (2019). *Mercado de la demanda. Estrategia y gestión del marketing internacional.* Universidad de Valparaíso, Chile. 27-32, 42-47

Tabla 14: Trade Map (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Emiratos Árabes Unidos. Producto: 060390 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos.*

Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1)

Tabla 15: Banco Mundial (2020). *United Arab Emirates´ Economic Update – April 2020.*

Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/country/gcc/publication/uae-economic-update-april-2020>

Tabla 17: KEMOLO (2020). Products. FD-100 (100 kg/batch). Technical parameters of freeze dryer. Recuperado de

[https://www.liofilizador.com/products/showproduct.php?lang=en&id=31&gclid=Cj0KCQjw6ar4BRDnARIsAITGzID9mJM2IdEeCDmzQh\\_XXBeK-aEQI7Z\\_jenXs\\_z5h\\_uvy593CfdXTQaAh\\_GEALw\\_wcB](https://www.liofilizador.com/products/showproduct.php?lang=en&id=31&gclid=Cj0KCQjw6ar4BRDnARIsAITGzID9mJM2IdEeCDmzQh_XXBeK-aEQI7Z_jenXs_z5h_uvy593CfdXTQaAh_GEALw_wcB)

Tabla 18: Trade Map (2019). Comercio actual entre Emiratos Árabes Unidos y Ecuador.

*Producto: 060390 Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de los tipos, para ramos o adornos.* Recuperado de

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c218%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c218%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

Tabla 32: Corporación Financiera Nacional (julio de 2020). Servicio. Pyme. Recuperado de

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/07/Publicacion-Web-Tasas-Julio-2020.pdf>

## Referencias de Gráficos

Gráfico 1. Banco Mundial (2019). *Data – Población – Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?locations=AE>

Gráfico 2. Trade Map (2019). *Lista de los importadores para el producto seleccionado*  
*Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Gráfico 3. Trade Map (2019). *Series anuales en toneladas de importaciones del mundo de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma*. Recuperado de: [https://www.trademap.org/stAbout\\_TradeMap.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/stAbout_TradeMap.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c060390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Gráfico 4. Trade Map (2019). *Series anuales en Toneladas de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma*. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1)

Gráfico 5. Trade Map (2019). *Series anuales en miles de USD de importaciones de Emiratos Árabes Unidos de partida arancelaria 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos e impregnados o preparados de otra forma*. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c784%7c%7c%7c%7c0603%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

Gráfico 7. Técnicas y Operaciones Avanzadas en el Laboratorio Químico Grupo GIDOLQUIM (2019) – *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – Unidad de Docencia – Universidad de Barcelona*. Recuperado de <http://www.ub.edu/talq/es/node/284>.

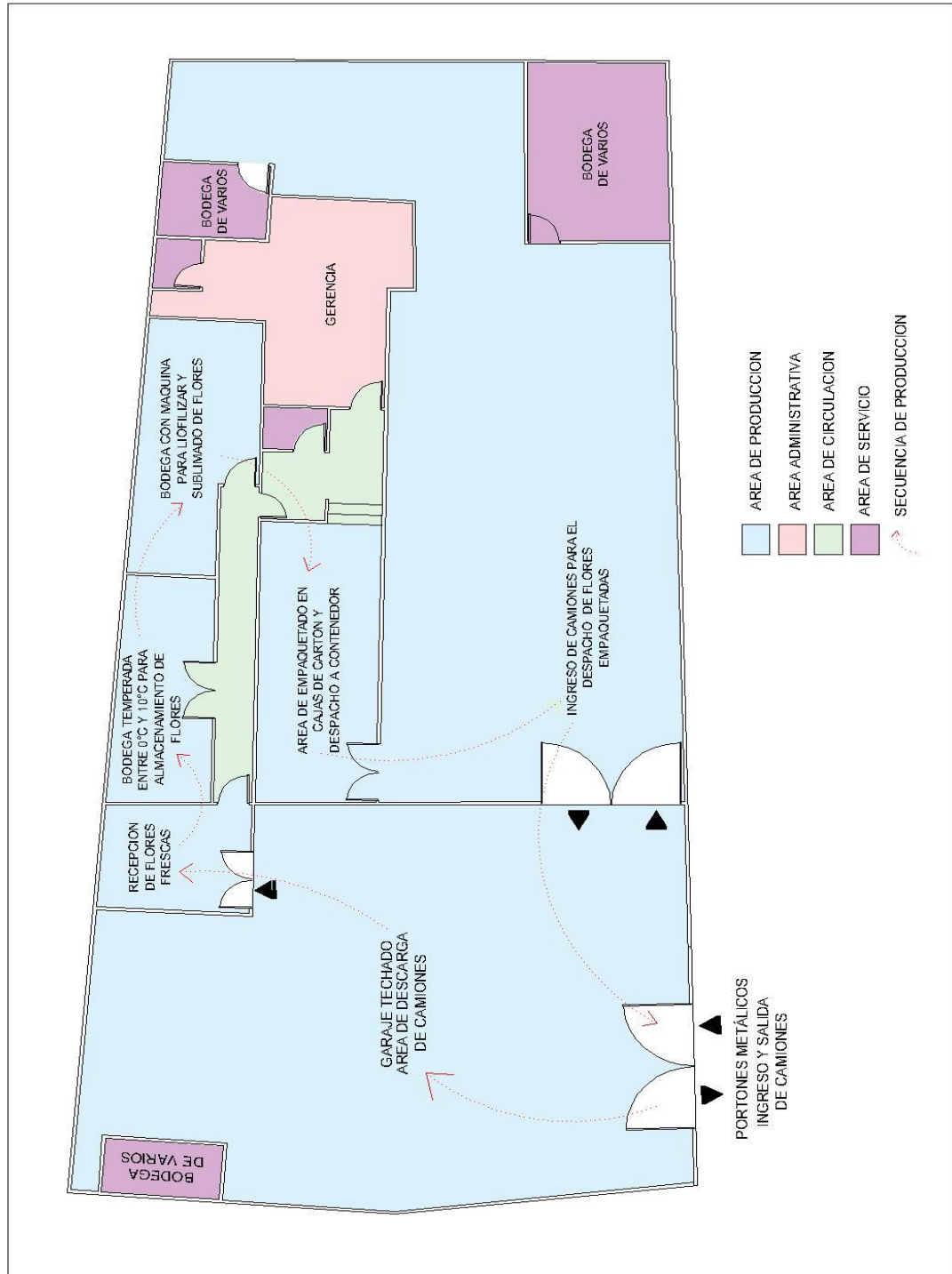
Gráfico 8. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2018). *Estudio de Mercado Flores en Emiratos Árabes Unidos*. 16.

Gráfico 9. *Flores y Sorpresas (2020). Arreglos Florales. Caja de 12 rosas rojas*. Recuperado de <https://www.floresysorpresas.pe/producto/518-Caja-de-12-Rosas-Rojas>

Gráfico 16. Statista (2020). *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2020, by age group*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

## 10. Anexos

### Anexo 1: Plano estructural de las oficinas y planta de liofilización



## Anexo 2: Cotización de importación de máquina KEMOLO FD-100

### COTIZACIÓN DE SERVICIOS SIATILOGISTICS CARGA SUELTA - TRAFICO GLOBAL



<b>COTIZACIÓN No.</b>	COTGYEJMA054
<b>FECHA COTIZACIÓN</b>	viernes, 17 de julio de 2020
<b>FECHA VIGENCIA</b>	Viernes, 31 de mayo de 2020

**INGENIERO**  
**JORGE BAUER MORETTA**

Ciudad. -

Me permito a continuación detallarle la cotización de servicios por usted requerida,

<b>MODALIDAD DE TRANSPORTE</b>	LCL / LCL	<b>INCOTERM</b>	FOB
<b>ORIGEN</b>	SHANGHAI	<b>TIPO DE CARGA</b>	GENERAL
<b>DESTINO</b>	GUAYAQUIL, ECUADOR	<b>FRECUENCIA</b>	SEMANAL
<b>RUTA</b>	Directo	<b>TRANSITO</b>	35 DIAS APROX
<b>PESO BRUTO KILOS</b>	2,500.00	<b>VALOR FOB MERCADERIA</b>	
<b>PESO VOLUMETRICO (M3)</b>	8.40	<b>PESO COTIZADO</b>	<b>8.40</b>

VALORES DE FLETE	
<b>FLETE MARITIMO</b>	USD 42.00
	USD
VALORES LOCALES	
<b>SERVICIOS LOGISTICOS</b>	USD 159.60
<b>ADMINISTRACION</b>	USD 49.00
<b>TRANSMISION ECUAPASS</b>	USD 49.00
<b>SERVICIO DE CARGA AL COBRO (ISD 6% / COLLECT FEE)</b>	USD 25.00
<b>GASTOS PORTUARIOS</b>	USD 75.60
<b>TOTAL APROXIMADO TRANSPORTE INTERNACIONAL</b>	<b>USD 400.20</b>

- Ø Tarifas y días de transito estan sujetas a disponibilidad de espacios y frecuencias en Navieras.
- Ø Los rubros cotizados en monedas extranjeras pueden variar según el tipo de cambio vigente en el día de la facturación.
- Ø Estas tarifas no incluyen tasas, impuestos, multas, bodegajes, aforos; en origen o en destino.
- Ø Aplica para carga general correctamente embalada, apilable y sin sobredimensiones o extrapeso
- Ø Tarifas locales no incluyen 14% IVA.

VALORES EN NACIONALIZACION	
<b>NACIONALIZACIÓN</b>	USD 246.80
<b>DOCUMENTACION</b>	USD 39.00

- Ø Toda documentación previa al arribo de la carga es de absoluta responsabilidad del importador.
- Ø Brindamos servicio de contratación de Póliza de Seguro para sus importaciones de forma inmediata, Todo Riesgo y LAP.
- Ø Tiempos aproximados de Nacionalización, desde 24H00.

<b>TOTAL IMPORTACION</b>	<b>USD 686.00</b>
--------------------------	-------------------

- Ø Brindamos la opcion de servicio de estibaje.
- Ø El servicio de custodia amada le permitira minimizar sus riesgos.

**Agradecemos la confianza depositada en SIATILOGISTICS, estamos gustosos de servirle en esta importacion.**

**ING. JORGE MARTINEZ**  
**CORPORATIVO DE COMERCIO EXTERIOR**

[www.siatigroup.com](http://www.siatigroup.com)

Quito: Yasuni N44-256 y El Inca / PBX: (02) 5122199 - 2249599 - 6012988 / **Cayash:** Cilla Kennedy Norte Mz 203 Solar 14 / PBX: (04) 6005038 /  
Cuenca: Av. 12 de Abril 6-51 y Av. Unidad Naciona / PBX: (07) 2939050 - (07) 2933172 / **Osaka:** Av. Quito 9-21 y calle Modesto Jaramillo PBX: (03) 2924 516 /  
Miami - USA: SIATIPRESS INC. 6117 NW 72nd Ave. Miami FL 33195, Phone:305 885 2077 / Fax:305 8852428

*Lo hacemos fácil para ti*



### Anexo 3: Cotización de flores naturales de granja productora Luz of Roses



## Lista de Precios

Valido desde 1-Jan-2020  
Hasta 31-Dec-2020

**LUZ OF ROSES**  
Calle Leonidas Plaza SN  
Tanicuchi - Latacunga - EC

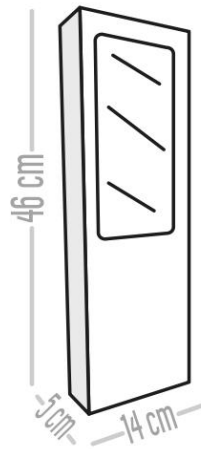
Phone: (+593) 32 - 701 747  
Phone Office: (+593) 98 - 931 5688  
Website: [www.luzofroses.com](http://www.luzofroses.com)

#### Rosas Frescas

Variedad	Tamaño	Descripción	Unit Price (USD)
Freedom	40 CM	Color Rojo	0.20 Ctv / tallo
Freedom	50 CM	Color Rojo	0.23 Ctv / tallo
Freedom	60 CM	Color Rojo	0.26 Ctv / tallo
Freedom	70 CM	Color Rojo	0.30 Ctv / tallo
Explorer	60 CM	Color Rojo	0.30 Ctv / tallo
Explorer	70 CM	Color Rojo	0.35 Ctv / tallo
Vendela	40 CM	Color Blanco / Crema	0.20 Ctv / tallo
Vendela	50 CM	Color Blanco / Crema	0.23 Ctv / tallo
Vendela	60 CM	Color Blanco / Crema	0.26 Ctv / tallo
Vendela	70 CM	Color Blanco / Crema	0.30 Ctv / tallo
Mondial	40 CM	Color Blanco	0.22 Ctv / tallo
Mondial	50 CM	Color Blanco	0.25 Ctv / tallo
Mondial	60 CM	Color Blanco	0.28 Ctv / tallo
Mondial	70 CM	Color Blanco	0.31 Ctv / tallo
Pink Mondial	50 CM	Color Rosa Claro	0.25 Ctv / tallo
Pink Mondial	60 CM	Color Rosa Claro	0.28 Ctv / tallo
Brighton	50 CM	Color Amarillo	0.25 Ctv / tallo
Brighton	60 CM	Color Amarillo	0.28 Ctv / tallo
Brighton	70 CM	Color Amarillo	0.31 Ctv / tallo
Hermosa	50 CM	Color Rosado	0.25 Ctv / tallo
Hermosa	60 CM	Color Rosado	0.28 Ctv / tallo
Cool Water	40 CM	Color Lavanda	0.22 Ctv / tallo
Cool Water	50 CM	Color Lavanda	0.25 Ctv / tallo
Cool Water	60 CM	Color Lavanda	0.28 Ctv / tallo
Orange Crush	50 CM	Color Naranja	0.25 Ctv / tallo
Orange Crush	60 CM	Color Naranja	0.28 Ctv / tallo

Anexo 4: Páginas 89 de catálogo de Canelo Regalos

EMPAQUES KRAFT Y BLANCO 



Precio Paquete:  
9.40 USD



REF: CRR KR  
Paquete x 6 und  
Alto: 46 / Ancho: 14 / Fuelle: 5 cm

Precio Paquete:  
11.27 USD



REF: CRR KC  
Paquete x 6 und  
Alto: 46 / Ancho: 14 / Fuelle: 5 cm

Precio Paquete:  
11.27 USD



REF: CRR BL  
Paquete x 6 und  
Alto: 46 / Ancho: 14 / Fuelle: 5 cm

## Anexo 5: Cotización de Cartones del Pacífico S.A. por cajas máster



Láminas, Cajas y Divisiones en Cartón Corrugado  
KM 7 ½ Vía a Daule Lotización El Prado  
Bodegas 1 y 2  
Telef.: 2520060- 2521090 – Celular: 0995120234

### COTIZACION

Guayaquil, 25 de agosto de 2020

Estimados

Ciudad.

De nuestras consideraciones.

Nos complace presentar a usted nuestra cotización de cajas de cartón corrugado y divisiones, en las medidas que detallamos a continuación:

DESCRIPCIÓN	LARGO	ANCHO	ALTO	CANT	TEST	PRECIO	Total
Caja regular	1210	850	280	55	150-C	\$ 10,281	\$ 565,46
Caja regular	1210	850	280	100	150-C	\$ 5,911	\$ 591,10
SUB-TOTAL							\$ 1.156,56
I.V.A							\$ 138,79
TOTAL							\$ 1.295,34

Observaciones: Las medidas están dadas en milímetros y en cartón Blanco-Kraff.

1. Esta cotización es válida por 8 días.
2. Forma de Pago: 50% de anticipo y 50% contra entrega.
3. Las cajas NO llevan impresión.
4. Fecha de entrega: 7 días.
5. Las cantidades a producir no son exactas
6. y podrían variar +/- 10% debido a efectos de programación, de existir excedentes estos serán facturados.
7. Órdenes de compra con cantidades menores a las aquí cotizadas requerirán de revisión de precio.

Estaremos muy gustosos de recibir sus órdenes de fabricación, las mismas que atenderemos de manera rápida y oportuna.

Muy atentamente,

Ing. Adriana Salazar  
Departamento de Ventas

## Anexo 6: Cotización MSC flete Guayaquil – Dubái 20 DV

2/10/2020

Gmail - RE: COTIZACION FLETE GYE - DUBAI / DRY



Jorge Bauer <jorge.s.bauer@gmail.com>

### RE: COTIZACION FLETE GYE - DUBAI / DRY

1 mensaje

abel.quizhpe@msc.com <abel.quizhpe@msc.com>  
Para: jorge.s.bauer@gmail.com

24 de abril de 2020 a las 12:09

Estimado Jorge,  
Buen día.

Gracias por su atención a mi llamada.

A continuación, le detallo nuestra oferta aplicable, agradecería conocer su feedback una vez analizada nuestra oferta.

- El Bunker (BRQ) se mantendrá fijo por 3 meses, el valor que se detalla abajo es el que corresponde desde Abril hasta Junio.

**POL GUAYAQUIL - POD JEBEL ALI**  
Ruta: Rodman – Gioia Tauro  
T/tránsito: 33 – 35 días aprox.  
Frecuencia semanal

#### **FLETE MARITIMO USD 1350 /20DV (INCL. PCS) por cntr.**

+BRQ USD 353/20'DV  
+CSF USD 11/20'DV

+PRS USD 55/20'DV  
+WAR USD 40/20'DV

+PCE USD 30/20'DV  
+THCO USD 190 / CNTR  
+THCD (Destino)

#### **+Locales en Origen y Destino**

5 días libres de detencion en origen  
5 días libres calendario de demoraje en destino

#### **Tarifa sujeta a aprobación de la línea y/o espacios disponibles**

**Se cotiza flete por contenedor**

**Validez 30 de Junio 2020**

**\*Bunker Recovery Charge subject to bunker formula adjustment quarterly revised.\***

GASTOS LOCALES EN GUAYAQUIL:	
BL ISSUE	USD 70,56/BL
ADMIN/ADJUSTMENTS AND LOGISTICS SECURITY	USD 54,88/cntr.

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=90d34d9fb0&view=pt&search=all&permthid=thread-f%3A1664874649519164104&simpl=msg-f%3A1664874...> 1/4

2/10/2020

Gmail - RE: COTIZACION FLETE GYE - DUBAI / DRY

CONTAINER SECURITY FEE	USD 24,64/cntr.
<b>TAX COLLECTION FEE</b>	
Freight & THCO prepaid	USD 137,76/cntr.
Freight Collect & THCO prepaid	USD 31,36/cntr.

**Condiciones**

- § Todos los valores incluyen IVA
- § Todos los recargos son VATOS (Se aplicaran los vigentes al momento del embarque)
- § Aplicable para carga FCL/FCL
- § Sujeto a variación mensual del BRC
- § Validez: 30 de Junio del 2020
- § Sujeto a disponibilidad de espacio y equipo.
- § Sujeto a GRI (General Rate Increase) o cualquier otro recargo adicional aplicable al momento del embarque.
- § El embarcador es responsable de la correcta estiba y aseguramiento de la carga.

**Detention Dry:**

<b>TARIFAS POR DETENTION ( 05 días libres contados desde día en que se retira contenedor hasta el día de ingreso a puerto, se calcula día a día , no hora a hora)</b>		
<b>TIPO DE CONTENEDOR</b>	<b>(6NO DIA AL 10VO DIA)</b>	<b>(11VO día en adelante)</b>
20DV	\$ 60	\$90
40DV / 40HC	\$ 90	\$120
20 OPEN TOP / FLAT RACK	\$ 110	\$150
40 OPEN TOP / FLAT RACK	\$ 190	\$240

**Saludos Cordiales,**

**Abel Quizhpe Vera**

Sales Export

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=90d34d9fb0&view=pt&search=all&permthid=thread-f%3A1664874649519164104&simpl=msg-f%3A1664874...> 2/4

## Anexo 7: Cotización de flores preservadas competidor: Luz of Roses



**LUZ OF ROSES**  
Calle Leonidas Plaza SN  
Tanicuchi - Latacunga - EC

Phone: (+593) 32 - 701 747  
Phone Office: (+593) 98 - 931 5688  
Website: [www.luzofroses.com](http://www.luzofroses.com)

## Lista de Precios

Valido desde 1-Jan-2020  
Hasta 31-Dec-2020






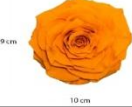





Rosas Preservadas		Cantidades menores a 60 botones	
Tipo	Tamaño	Descripción	Precio Unitario
Rojo	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Rojo Tamaño M	2.20 USD / boton
Azul Claro	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Azul Claro Tamaño M	2.20 USD / boton
Blanco	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Blanco Tamaño M	2.20 USD / boton
Turquesa	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Turquesa Tamaño M	2.20 USD / boton
Rosado	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Rosado Tamaño M	2.20 USD / boton
Arcoiris	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Arcoiris Tamaño M	2.20 USD / boton
Negro	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Negro Tamaño S	2.20 USD / boton
Azul	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Azul Tamaño M	2.20 USD / boton

Rosas Preservadas		Cantidades mayores a 60 botones	
Tipo	Tamaño	Descripción	Precio Unitario
Rojo	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Rojo Tamaño M	2,00 USD / boton
Azul Claro	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Azul Claro Tamaño M	2,00 USD / boton
Blanco	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Blanco Tamaño M	2,00 USD / boton
Turquesa	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Turquesa Tamaño M	2,00 USD / boton
Rosado	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Rosado Tamaño M	2,00 USD / boton
Arcoiris	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Arcoiris Tamaño M	2,00 USD / boton
Negro	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Negro Tamaño S	2,00 USD / boton
Azul	M (5.5 - 6cm)	Color Sólido Azul Tamaño M	2,00 USD / boton

Rosas Preservadas		Cantidades menores a 50 tallos	
Tipo	Tamaño   Longitud	Descripción	Precio Unitario
Rosa	5 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Rosa	6.50 USD / tallo
Morado	6 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Morado	6.50 USD / tallo
Blanco	7 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Blanco	6.50 USD / tallo
Rojo	8 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Rojo	6.50 USD / tallo
Arcoiris	9 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Arcoiris	6.50 USD / tallo
Azul	10 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Azul	6.50 USD / tallo
Naranja	11 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Naranja	6.50 USD / tallo
Azul Claro	12 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Azul Claro	6.50 USD / tallo

Rosas Preservadas		Cantidades mayores a 50 tallos	
Tipo	Tamaño   Longitud	Descripción	Precio Unitario
Rosa	5 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Rosa	6.00 USD / tallo
Morado	6 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Morado	6.00 USD / tallo
Blanco	7 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Blanco	6.00 USD / tallo
Rojo	8 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Rojo	6.00 USD / tallo
Arcoiris	9 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Arcoiris	6.00 USD / tallo
Azul	10 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Azul	6.00 USD / tallo
Naranja	11 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Naranja	6.00 USD / tallo
Azul Claro	12 - 6 cm   30 a 40cm	Color Sólido Azul Claro	6.00 USD / tallo

**Anexo 8:** Cotización de flores preservadas competidor: Roseland

Foto	Articulo	1-11 UNID.	12-150 UNID.	151- 600 UNID.	601-2000 UNID
	GIRASOL PETITET GRANEL	\$ 8,80	\$ 7,30	\$ 6,80	\$ 6,05
	GIRASOL FANCY GRANEL	\$ 13,50	\$ 11,30	\$ 10,55	\$ 9,45
	GIRASOL SELECT GRANEL	\$ 15,00	\$ 12,60	\$ 11,75	\$ 10,90
	ROSAS JUMBOS ARCOIRIS	\$ 11,70	\$ 10,10	\$ 9,25	\$ 8,55
	Rosa Jumbo corazon VARIOS COLORES	\$ 13,50	\$ 11,30	\$ 10,50	\$ 9,45
	ROSA JUMBO 9-10 CM VARIOS COLORES	\$ 9,99	\$ 8,30	\$ 7,35	\$ 6,65
	ROSA MEDIUM 5-5.5 CM VARIOS COLORES	\$ 2,95	\$ 2,50	\$ 2,30	\$ 2,05
		\$ 3,25	\$ 2,90	\$ 2,60	\$ 2,40
	ROSAS LARGE ARCOIRIS VARIOS COLORES	\$ 7,70	\$ 6,40	\$ 5,75	\$ 5,10
	ROSA (L) DORADA Y PLATA	\$ 4,25	\$ 3,55	\$ 3,00	\$ 2,80
	MINIROSA 3 CM	\$ 2,15	\$ 1,80	\$ 1,60	\$ 1,45
BAJO PEDIDO	TALLO 30 CM	\$ 2,65	\$ 2,50	\$ 2,40	\$ 2,25

## Anexo 9: Cotización de flores preservadas competidor: Innovaflora







Referencia	Descripción	Categoría	Embalaje por Cartón			Precio Base	
			Unidades por Cartón	Presentación	Información Embalaje	Unidad Empaque	Cartón
RTJASTBCA01X25-01	Rosa de Jardín Estándar con Tallo BICOLOR en Capuchón (altura corta) x 25 Unidades	Tallos	25	Bolsa	C12	USD 4,10	USD 102,44
RTJASTCA01X25-01	Rosa de Jardín Estándar con Tallo TRICOLOR Capuchón (altura corta) x 25 Unidades	Tallos	25	Bolsa	C12	USD 4,29	USD 107,25
RTJASTCU01X25-01	Rosa de Jardín Estándar con Tallo en caja cuadrada de acetato de 6x6x27.5 cm x25 unidades (Verdissimo)	Tallos	25	Bolsa	C12	USD 5,25	USD 131,31
RTJASTBCU01X25-01	Rosa de Jardín Estándar con Tallo BICOLOR en caja cuadrada de acetato de 6x6x27.5 cm x 25 Unidades	Tallos	25	Bolsa	C12	USD 5,50	USD 137,50
RTJASTTCU01X25-01	Rosa de Jardín Estándar TRICOLOR Caja cuadrada de acetato de 6x6x27.5 cm x 25 Unidades	Tallos	25	Bolsa	C12	USD 5,67	USD 141,63
RTMNCA02X25-01	Rosa Mini con tallo en capuchon de 6x6 x 25.5 cm x 25 unidades	Tallos	30	Bolsa	C12	USD 3,49	USD 104,78
RTMNCU02X05-01	Rosa Mini con tallo en caja cuadrada de acetato de 6x6 x 27.5 cm x 5 unidades	Tallos	5	Acetato	C12	USD 5,25	USD 26,26
RTMNCU02X25-01	Rosa Mini con tallo en caja cuadrada de acetato de 6x6x27.5 cm x 25 unidades	Tallos	25	Acetato	C12	USD 5,25	USD 131,31
RTMNCU02X25-03	Rosa Mini con tallo en caja cuadrada de acetato de 6x6x27.5 cm x 25 unidades con corazon (Verdissimo)	Tallos	25	Acetato	C12	USD 5,25	USD 131,31
RTPRBO01X12	Rosa Premium con tallo en bolsa X 12 unidades	Tallos	12	Acetato	C11	USD 8,58	USD 102,96
RTPRBO01X12-01	Rosa Premium con tallo en caja bouquet de 9 X 9 X 56 cm X 12 unidades	Tallos	12	Acetato	C11	USD 11,28	USD 135,30
RTSTCA01X30-01	Rosa Estándar con tallo en capuchón de 10 x 58 cm x 30 unid	Tallos	30	Bolsa	C11	USD 5,09	USD 152,63
RTSTCU02X20-01	Rosa Estándar con tallo en caja cuadrada de acetato de 6.5 X 6.5 X 55.5 cm X 20 unidades	Tallos	20	Acetato	C11	USD 7,37	USD 147,40
RTSTCU02X5-01	Rosa Estándar con tallo en caja cuadrada de acetato de 6.5 X 6.5 X 55.5 cm X 5 unidades	Tallos	5	Acetato	C11	USD 7,37	USD 36,85



Anexo 10: Cotización de flores preservadas competidor: Ecuador Forever



High season prices start Sept. 15, 2020  
Ordered quantity :

Price-list Year 2020 - FOB-FCA Quito in \$USD						From 3 to 5 CM	
ECUADOR FOREVER OFFER						Natural Preserved Roses of Ecuador	
Preserved Rose Stemless	Preserved Roses: Classic colors - BULK PACKING -						 
	Size:	Baby	Classic	Large	XL	XXL	
	Diameter:	3 to 4cm	5 to 6cm	6 to 7 cm	9 to 10 cm	11 to 12 cm	
	Height:	3,2 to 3,7cm	4,5 to 5cm	5 to 6 cm	6,5 to 7 cm	7,5 to 8 cm	
	Price per rose:	\$1,25	\$1,75	\$1,92	\$5,65	\$7,20	
	Peduncle (Stalk): 2 - 3 cm						
	Preserved Roses - BULK PACKING - Metalized, Pearl, Wedding Edition & Nude Collection						
	Size:	Baby	Classic	Large	XL	XXL	
	Diameter:	3 to 4cm	5 to 6cm	6 to 7 cm	9 to 10 cm	11 to 12 cm	
	Height:	3,2 to 3,7cm	4,5 to 5cm	5 to 6 cm	6,5 to 7 cm	7,5 to 8 cm	
Price per rose:	\$1,57	\$2,50	\$2,80	\$6,90	\$9,30		
Two new collections each year!							
Packing	Preserved Roses - BULK PACKING - Rainbow Rose, Gold Edition, Bicolor & Special Effects						
	Size:	Baby	Classic	Large	XL	XXL	
	Diameter:	3 to 4cm	5 to 6cm	6 to 7 cm	9 to 10 cm	11 to 12 cm	
	Height:	3,2 to 3,7cm	4,5 to 5cm	5 to 6 cm	6,5 to 7 cm	7,5 to 8 cm	
	Price per rose:	\$2,20	\$3,10	\$3,50	\$8,20	\$9,60	
	#Roses per Carton Master (CM)						
	Size:	Baby	Classic	Large	XL	XXL	
	Bulk	762	384	245	100	100	
	Window-Box	none	240	240	100	100	
	Transport	US Market only: We offer a door-to-door solution with Fedex from 1 carton master. Canadian Market: We offer the Quickpack service with United from 2 carton master. Other desitnations: From 3 carton master.					
MOQ	MOQ (Minimum Order Quantity) is 1 CM (Carton Master)					 Bulk Packing	
Discount on Volume	We offer you significant discounts of more than 20% depending on the volumes purchased. A special pricelist is also available for standing orders and exclusivity contracts. Do not hesitate to contact us.						



For more pictures and information please visit: [www.ecuadorforever.com](http://www.ecuadorforever.com)

# ECUADOR FOREVER

Stems & Stemmed Roses - Price-list Year 2020 - FOB Quito \$USD	Natural Preserved Roses of Ecuador
ECUADOR FOREVER OFFER	

**We offer Preserved Stems in four sizes: 25/30 - 50 - 60 - 70cm. You have three purchase options:**

**1-Stems preserved alone.** We send the preserved stem with separate sepals and we will demonstrate how to assemble the roses on the stems, if necessary. The stems are prepared with the wire extension. (We can send them to you without the wire at your request).

**2-Preserved stems alone + preserved roses.** We call this the Stemmed Roses kit. We show you how to assemble the roses on the stems with their sepals. This option provides easier storage at destination and assembly at the request of your customers.

**3-Stemmed Roses ready for sale.** We make the assembly in our factory and send you the roses ready for sale in an original bulk packaging in a vertical position of the stemmed roses. On request we offer individual packaging for each rose, to your brand and logo.

Preserved Stemmed Roses

1 - Stem Preserved - BULK PACKING -				
Size:	25-30cm	50cm	60cm	70cm
Unit Price :	\$1,45	\$2,10	\$2,29	\$2,49

With separate sepal

2 - Stemmed Rose Kit (Stem + Sepal + Rose head) Separated - BULK PACKING -				
Size:	25-30cm	50cm	60cm	70cm
Unit Price :	\$3,32	\$3,97	\$4,16	\$4,36

The prices indicated are for head Roses size Classic in the classic colors line of our catalog. For any other size of head Rose and line of colors and effects, it's simple, you add the price of the single stem (see above) with the price of the head Rose of your choice.

3 - Stemmed Roses ready for sale (Assembled) - BULK PACKING -				
Size:	25-30cm	50cm	60cm	70cm
Unit Price :	All combinations based on option 2 above + \$ 0.60			



1 - # Stems per Carton Master (CM)				
Size:	25-30cm	50cm	60cm	70cm
Bulk packing	480	500	100	100
2 - Stemmed Rose Kit				
Size:	30cm	50cm	60cm	70cm
The packaging consists of two boxes, the one containing the stems (option 1) and the second containing the rose heads, see our catalog Preserved Roses.				
3 - Stemmed Roses ready for sale (Assembled)				
Size:	30cm	50cm	60cm	70cm
Bulk packing	200	100	100	100
The Stemmed Roses assembled are packaged vertically for greater protection.				

Packing



moq **Minimum Order Quantity : 3 Carton Master**



For the catalog and more information please visit: [www.ecuadorforever.com](http://www.ecuadorforever.com)

**Anexo 11:** Tabla de amortización de préstamo por capital de trabajo

<b>TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA PRÉSTAMO CAPITAL DE TRABAJO</b>					
<b>BENEFICIARIO</b>		<b>ECUABLOOMING</b>			
<b>INSTIT. FINANCIERA</b>		<b>CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL</b>			
<b>MONTO</b>		<b>70.028,47</b>			
<b>TASA DE INTERES</b>		<b>8,3494%</b>			
<b>PLAZO</b>		<b>5 años</b>			
<b>GRACIA</b>		<b>0 años</b>			
<b>FECHA DE INICIO</b>		<b>01-ago-2020</b>			
<b>MONEDA</b>		<b>DOLARES</b>			
<b>AMORTIZACION CADA</b>		<b>90 días</b>			
<b>Número de períodos</b>		<b>20 para amortizar capital</b>			
<b>No.</b>	<b>VENCIMIENTO</b>	<b>SALDO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>DIVIDENDO</b>
0		70.028,47			
1	30-oct-2020	67.171,31	1.461,74	2.857,16	4.318,90
2	28-ene-2021	64.254,51	1.402,10	2.916,80	4.318,90
3	28-abr-2021	61.276,83	1.341,22	2.977,68	4.318,90
4	27-jul-2021	58.237,00	1.279,06	3.039,84	4.318,90
5	25-oct-2021	55.133,71	1.215,61	3.103,29	4.318,90
6	23-ene-2022	51.965,65	1.150,83	3.168,06	4.318,90
7	23-abr-2022	48.731,45	1.084,70	3.234,19	4.318,90
8	22-jul-2022	45.429,75	1.017,20	3.301,70	4.318,90
9	20-oct-2022	42.059,13	948,28	3.370,62	4.318,90
10	18-ene-2023	38.618,16	877,92	3.440,98	4.318,90
11	18-abr-2023	35.105,36	806,10	3.512,80	4.318,90
12	17-jul-2023	31.519,23	732,77	3.586,13	4.318,90
13	15-oct-2023	27.858,25	657,92	3.660,98	4.318,90
14	13-ene-2024	24.120,85	581,50	3.737,40	4.318,90
15	12-abr-2024	20.305,44	503,49	3.815,41	4.318,90
16	11-jul-2024	16.410,39	423,85	3.895,05	4.318,90
17	09-oct-2024	12.434,03	342,54	3.976,36	4.318,90
18	07-ene-2025	8.374,68	259,54	4.059,36	4.318,90
19	07-abr-2025	4.230,59	174,81	4.144,09	4.318,90
20	06-jul-2025	-0,00	88,31	4.230,59	4.318,90
<b>TOTAL</b>			<b>16.349,48</b>	<b>70.028,47</b>	<b>86.377,95</b>

**Anexo 12:** Tabla de amortización de préstamo por activo fijo

<b>TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA PRÉSTAMO ACTIVO FIJO</b>					
<b>BENEFICIARIO</b>		<b>ECUABLOOMING</b>			
<b>INSTIT. FINANCIERA</b>		<b>CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL</b>			
<b>MONTO</b>		<b>77.201,66</b>			
<b>TASA DE INTERES</b>		<b>8,3494%</b>			
<b>PLAZO</b>		<b>10 años</b>			
<b>GRACIA</b>		<b>0 años</b>			
<b>FECHA DE INICIO</b>		<b>01-ago-2020</b>			
<b>MONEDA</b>		<b>DOLARES</b>			
<b>AMORTIZACION CADA</b>		<b>90 días</b>			
<b>Número de períodos</b>		<b>40 para amortizar capital</b>			
<b>No.</b>	<b>VENCIMIENTO</b>	<b>SALDO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>DIVIDENDO</b>
0		77.201,66			
1	30-oct-2020	75.947,55	1.611,47	1.254,11	2.865,58
2	28-ene-2021	74.667,27	1.585,29	1.280,29	2.865,58
3	28-abr-2021	73.360,26	1.558,57	1.307,01	2.865,58
4	27-jul-2021	72.025,97	1.531,29	1.334,29	2.865,58
5	25-oct-2021	70.663,82	1.503,43	1.362,14	2.865,58
6	23-ene-2022	69.273,25	1.475,00	1.390,58	2.865,58
7	23-abr-2022	67.853,65	1.445,98	1.419,60	2.865,58
8	22-jul-2022	66.404,42	1.416,34	1.449,23	2.865,58
9	20-oct-2022	64.924,93	1.386,09	1.479,48	2.865,58
10	18-ene-2023	63.414,57	1.355,21	1.510,37	2.865,58
11	18-abr-2023	61.872,67	1.323,68	1.541,89	2.865,58
12	17-jul-2023	60.298,60	1.291,50	1.574,08	2.865,58
13	15-oct-2023	58.691,66	1.258,64	1.606,93	2.865,58
14	13-ene-2024	57.051,19	1.225,10	1.640,48	2.865,58
15	12-abr-2024	55.376,47	1.190,86	1.674,72	2.865,58
16	11-jul-2024	53.666,79	1.155,90	1.709,68	2.865,58
17	09-oct-2024	51.921,43	1.120,21	1.745,36	2.865,58
18	07-ene-2025	50.139,64	1.083,78	1.781,79	2.865,58
19	07-abr-2025	48.320,65	1.046,59	1.818,99	2.865,58
20	06-jul-2025	46.463,69	1.008,62	1.856,96	2.865,58
21	04-oct-2025	44.567,98	969,86	1.895,72	2.865,58
22	02-ene-2026	42.632,69	930,29	1.935,29	2.865,58
23	02-abr-2026	40.657,01	889,89	1.975,68	2.865,58
24	01-jul-2026	38.640,09	848,65	2.016,92	2.865,58
25	29-sep-2026	36.581,06	806,55	2.059,02	2.865,58
26	28-dic-2026	34.479,06	763,57	2.102,00	2.865,58
27	28-mar-2027	32.333,18	719,70	2.145,88	2.865,58
28	26-jun-2027	30.142,51	674,91	2.190,67	2.865,58

29	24-sep-2027	27.906,12	629,18	2.236,40	2.865,58
30	23-dic-2027	25.623,04	582,50	2.283,08	2.865,58
31	22-mar-2028	23.292,31	534,84	2.330,73	2.865,58
32	20-jun-2028	20.912,92	486,19	2.379,38	2.865,58
33	18-sep-2028	18.483,87	436,53	2.429,05	2.865,58
34	17-dic-2028	16.004,12	385,82	2.479,75	2.865,58
35	17-mar-2029	13.472,60	334,06	2.531,51	2.865,58
36	15-jun-2029	10.888,25	281,22	2.584,36	2.865,58
37	13-sep-2029	8.249,95	227,28	2.638,30	2.865,58
38	12-dic-2029	5.556,58	172,21	2.693,37	2.865,58
39	12-mar-2030	2.806,98	115,99	2.749,59	2.865,58
40	10-jun-2030	-0,00	58,59	2.806,98	2.865,58
<b>TOTAL</b>			37.421,39	77.201,66	114.623,05