



## Evaluación de oportunidad de negocio digital para exportación de rosas preservadas de Ecuador a EE.UU

Viviana Katherine SOLÓRZANO VARGAS<sup>a</sup> y María Celina JAYA QUEZADA<sup>b</sup> bajo la dirección de Edison Jair Duque Oliva

<sup>a</sup> Magister en Marketing Digital E-mail [mjaya@uees.edu.ec](mailto:mjaya@uees.edu.ec)

<sup>b</sup> profesión previa. E-mail [vsolorzanov@uees.edu.ec](mailto:vsolorzanov@uees.edu.ec)

<sup>c</sup> PhD en Marketing Profesor Universidad Nacional de Colombia y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail [jairduque@uees.edu.ec](mailto:jairduque@uees.edu.ec)

### Palabras clave

Exportaciones  
importaciones  
flores  
rosas preservadas  
sitio web

### Clasificación JEL

Q15, O13, M11

**Resumen:** Ecuador en el 2021 exportó \$25 millones de dólares solo en rosas preservadas, siendo Estados Unidos su principal comprador. Con el crecimiento del 100% en la demanda del producto, según Expoflores. El objetivo primordial de este estudio es analizar el entorno operativo, financiero, administrativo que determine las mejores alternativas para el caso de negocio.

Para el diagnóstico del proyecto se analizó por cada alternativa, análisis financieros para los próximos cinco años, como proyecciones de ventas, estado de pérdidas y ganancias, retorno de la inversión (ROI), costos unitarios de los productos y puntos de equilibrio. También se analizó mediante herramientas cualitativas tabla de pros y contra, análisis pestel, brainstorming, diagrama de los 5 porqué, y diagrama de Gantt que nos permiten identificar las oportunidades de venta de flores sea al granel o en arreglos.

El resultado mostró los escenarios de ventas de rosas preservadas al granel y en arreglos con la opción de ensamblar en Ecuador o Estados Unidos es crucial determinar la ruta estratégica para seleccionar la mejor oportunidad de negocio, que otorgue alta rentabilidad y una mejor calidad al cliente.

### Key words

Exports  
Imports  
Flowers  
Preserved Roses  
Website

### JEL Classification

Q15, O13, M11

**Abstract:** Ecuador in 2021 exported \$25 million dollars in preserved roses alone, with the United States being its main buyer. With the 100% growth in the demand for the product, according to Expoflores. The primary objective of this study is to analyze the operating, financial, administrative environment that determines the best alternatives for the business case.

For the diagnosis of the project, financial analyzes for the next five years were analyzed for each alternative, such as sales projections, profit and loss statement, return on investment (ROI), unit costs of the products and break-even points. It was also analyzed using qualitative tools, pros and cons table, pestel analysis, brainstorming, diagram of the 5 whys, porter and Gantt chart that allow us to identify the opportunities for selling flowers in bulk or in arrangements.

The result showed the sales scenarios of preserved roses in bulk and in arrangements with the option of assembling in Ecuador or the United States, it is crucial to determine the strategic route to select the best business opportunity, which provides high profitability and better quality to the customer.

## 1. Definición de la oportunidad/problema

Muestra un panorama económico según Expoflores, la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador; las rosas ecuatorianas son las segundas más demandadas en el mundo. De acuerdo, al total de exportaciones del país tiene una participación del 5,4% tomando en consideración que es el quinto producto de exportación no petrolero con mayor ingreso en el país, aportando a la economía con \$766 millones de dólares, con un incremento anual del 10%.

En los meses de enero a octubre se otorgó el total de 138 miles de toneladas exportadas con un 8% de crecimiento comparando 2020-2021. A Través del Boletín de prensa de Expoflores se analiza hasta el mes de octubre del mismo año, se observa que el comportamiento de las flores dado como resultado son estacionales, siendo sus mayores picos de ventas febrero y mayo. Sin embargo, el mismo boletín analiza un mes con rendimiento promedio (Octubre) los ingresos son de 82 millones de dólares vendiendo 15 millones de toneladas, obteniendo una rentabilidad significativa. Anexo 1

Las flores son un producto atractivo a nivel mundial, en el presente gráfico se estudia la conducta de las flores y su variación porcentual en los últimos años, antes de la pandemia la variación anual fue -22%, en el siguiente año el 2020 la exportación de flores tuvo una reducción del -14% en relación al 2019.

Entre el 2022 al 2021 mejoró el valor exportado para los floricultores con un crecimiento del 46% desde enero a octubre, el gráfico se observa que todos los periodos son muchos más altos en el 2021. Por ello, tomaremos en consideración este análisis de exportación de flores para el presente desarrollo de nuestra oportunidad de negocio, donde se analizó cómo varias industrias mejoraron post pandemia lo que contribuye a nuevas oportunidades de comercio. Anexo 2

Se destaca que en el 2021 la exportación de rosas ecuatorianas ha tenido respuestas favorables en sus principales destinos son EE.UU, Rusia, Holanda, Bielorrusia y España donde cada país, tiene un porcentaje de crecimiento en ventas y en volumen en comparación al año anterior.

En el gráfico muestra el orden de cual país es el que mayor importan flores a Ecuador, en primer lugar se encuentra Estados Unidos seguido por Rusia, son los mayores exportadores. Las principales especies de flores que se exportan en enero y octubre de 2021, el 71% de las exportaciones de flores las concentran las rosas por lo que colocamos a Ecuador como el segundo exportador a nivel mundial.

**Tabla 1***Exportaciones de Ecuador*

<b>Exportaciones de Ecuador</b>		
	<b>Crecimiento Valor</b>	<b>Crecimiento Volumen</b>
Estados Unidos	58%	36%
Rusia	46%	31%
Holanda	42%	31%
Bielorrusia	100%	100%
España	100%	100%

Fuente: Expoflores

Así mismo, podemos mencionar que las flores que más se exportan son las siguiente; las rosas, flores de verano, lirios, crisantemos, alstroemeria, gypsophila y las rosas preservadas; las cuales se colocan en el cuarto lugar de exportación donde se analiza tuvo un valor FOB 25 millones de dólares en el 2021, aportando con el 3% del total de las exportaciones de flores, este tipo de flores obtuvo un crecimiento positivo del 68% con 838 toneladas de rosas. Si se compara el volumen de rosas con los otros tipos de flores enlistadas, a pesar de que la cantidad de unidades de rosas preservadas sean menos vendidas, las utilidades son más favorables porque el valor agregado de la rosa permite vender a un precio más alto. Es importante analizar que el crecimiento de las rosas preservadas es del 100% eso quiere decir que es un mercado en crecimiento exponencial para el negocio. Anexo 3

También se revisa el reporte anual estadístico de flores que muestra que al final del 2021 rosas preservadas se exportan a 55 países de destino, con un ingreso anual de \$30mm, cabe destacar que el país con mayor participación fue Estados Unidos con el 44% de su participación, según informa el Banco Central.

Ante la alta exportación de rosas a Estados Unidos. Se considera revisar el total de rosas importadas por EE.UU con el objetivo de conocer el mercado. En el segundo trimestre del 2021 surgió un incremento en las importaciones de flores de 72%, equivalente a 227 millones de dólares, comparando al año anterior, es necesario revisar trimestral porque la venta de rosas es estacional.

En el primer semestre del 2021, si se compara con el 2020, las importaciones de flores es del 45% equivalente a 318 millones. En Estados Unidos compra un total de \$619 millones de dólares a Colombia, tuvo un crecimiento del 38% en comparación entre 2020-2021. Donde Colombia tiene la mayor parte de la participación; ya que la capacidad de producción es alta. Seguido está Ecuador con 224 millones en el país, es importante mencionar que Ecuador tiene un significativo crecimiento del 54% superior a Colombia, su participación en el total de las exportaciones de Estados Unidos es del 22% siendo el segundo exportador más importante del mundo.

**Tabla 2**

*Importaciones de Estados Unidos*

<b>Importaciones de Estados Unidos</b>			
	<b>USC Millones</b>	<b>Crecimiento 2020-2021</b>	<b>Participación</b>
Colombia	619	38%	60%
Ecuador	224	54%	22%
Holanda	51	74%	5%
Canadá	50	41%	5%
México	30	95%	3%

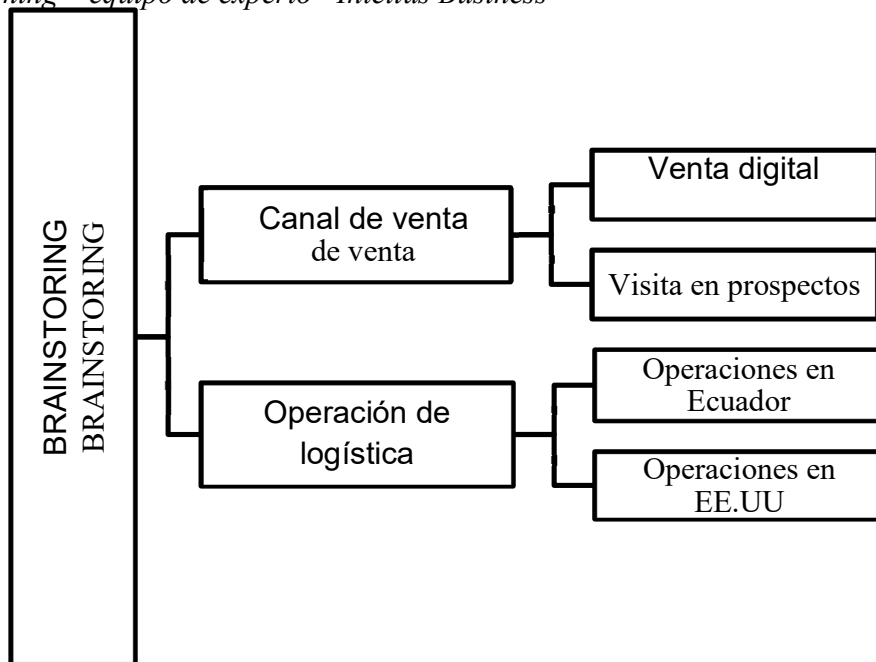
Fuente: Ibisworld

Según Ibisworld, la perspectiva de la industria de flores en EE.UU entre el año 2021 y 2026 tendrá un alto crecimiento, se prevé que las compras se direccionan mediante sitios web de comercio electrónico, direccionado a un mercado más exclusivo. (ibis world , 2021)

**Identificar la oportunidad**

**Figura 1**

*Brainstorming – equipo de experto “Intelius Business”*



Luego, de realizar diversas reuniones con el consultor INTELIUS BUSINESS surgieron varias ideas, que nos llevaron a sacar conclusiones de una nueva oportunidad de negocio donde evaluamos 2 alternativas en la toma de decisión e implementación. (Expoflores, 2022)

**Formalizar la declaración de la O/P**

Actualmente, la empresa Jaya Quezada Export cuenta con diseños exclusivos de arreglos florales diferenciados a la competencia, además cuenta con capacidad de abastecimiento de materia prima. Se predice que la industria de las flores en Estados Unidos tendrá crecimiento mediante sitios web. Esta propuesta de valor, nos permite identificar los beneficios que puede tener el mercado de rosas preservadas, al ser un mercado que no ha sido atendido al 100%, con ello podemos analizar la competencia directa desde otra perspectiva de alto impacto. Las opciones de productos que se ofrecen son: Flores al granel y arreglos de rosas preservadas; apuntando la venta al granel el consumidor serían las florerías pequeñas de nueva york, siendo de gran valor por el aporte al ingreso de nuevos productos como las rosas preservadas; los arreglos de rosas se venderán al consumidor final el mismo que demanda un producto Premium.

### Identificación de objetivos y métricas.

El proyecto evalúa la intención de exportar rosas preservadas a Estados Unidos como oportunidad de negocio, en la cual se desglosa los siguientes objetivos con las métricas:

**Tabla 3**  
*Objetivo y métricas*

<b>Objetivo</b>	<b>Métricas</b>
Contribuir a la economía del Ecuador, dado que es uno de los principales productos que más exportados.	Ecuador se encuentra en el segundo puesto de exportación de flores a nivel mundial.
Demostrar la capacidad de abastecimiento del producto.	Existen más de 1700 fincas productoras con 5650 hectáreas cultivadas.
Realizar el estudio operativo - administrativo - financiero que determine las mejores alternativas para el caso de negocio.	Análisis financieros (Retorno de la inversión, punto de equilibrio, costos fijos y variables, valor presente neto)
Identificar las necesidades para conocer las oportunidades y establecer estrategias para desarrollo.	Mediante la alternativa seleccionada, determinar el tiempo de ejecución del plan del proyecto.
Brindar la mejor calidad de rosas preservadas al mercado estadounidense.	Certificado de calidad de Alcance socioambiental dedicada a la comercialización y producción de flores "Flora Ecuador Certified"
Generar empleo	Cantidad de personal para marketing, administrativo y operativo.
Captar el 40% de los clientes existentes de nuestros competidores.	% de nuevos clientes encuestados.

Fuente: (Expoflores, 2022)

### Prioridades en los objetivos.

Los siete objetivos encaminan a las decisiones de implementación, es importante describir el orden secuencial:

- Realizar el estudio operativo – administrativo - financiero que determine las mejores alternativas para el caso de negocio.
  - ✓ El objetivo cuantitativo es primordial porque facilita analizar y tomar decisiones.
  - ✓ Los socios de la empresa esperan resultados viables y puntuales.
- Identificar las necesidades del consumidor para conocer las oportunidades y establecer estrategias de penetración del mercado.
  - ✓ Con los resultados cuantitativos obtenidos, es importante que conecten a las operaciones. Para ello, se considera al grupo de consultoría Intelius Business expertos en exportación.
- Organizar un excelente equipo de trabajo acorde a la filosofía de la empresa.
  - ✓ Para alcanzar los objetivos es imprescindible la gestión de talento humano, se debe contar con un plan para formar un equipo de personas que atienda las necesidades de la empresa y los clientes.
- Captar el 40% de los clientes existentes de nuestros competidores
  - ✓ Este objetivo se implementará con dos herramientas de focus group y un cuestionario aplicadas a nuestros futuros clientes.

**Indicadores de seguimiento y control**

Mediante los objetivos ya establecidos, estos son los indicadores que aportan:

**Tabla 4**

*Objetivo e indicadores*

<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores de Seguimiento y control</b>
Realizar el estudio operativo-administrativo-financiero que determine las mejores alternativas para el caso de negocio	Costos fijos y variables de las operaciones del negocio.
Identificar las necesidades para conocer las oportunidades oportunidades y establecer estrategias de penetración del mercado	Porcentaje de captación de nuevos clientes
Organizar un excelente equipo de trabajo acorde a la filosofía de la empresa.	Porcentaje de personal capacitado en florería, personal de marketing entrenado para promocionar en EE.UU
Captar el 40% de los clientes existentes de nuestros competidores	Porcentaje de encuestados que vienen de otras empresas.

Fuente: criterios propios

**2. Explorar, limitar y formalizar las opciones o alternativas**

**Análisis del contexto nacional e internacional**

**Articulación con las necesidades de desarrollo nacional, extranjero**

Según la editorial Scielo, el comercio internacional permite disminuir las desigualdades de los ingresos, a su vez reduce la pobreza en el largo plazo, es demostrado que los países que aumentan sus exportaciones por habitante, mejora su índice de desarrollo humano y el producto interno bruto. (scielo analytics, 2002)

**a) Análisis del contexto nacional (Ecuador)**

Solo el 11,9% de las empresas familiares en Ecuador 2021 exporta sus productos o servicios, según la Universidad Espíritu Santo. El 42% de las exportaciones de las empresas familiares tiene como destino EE.UU; varias empresas exportan sus productos y servicios a diversos países simultáneamente. Demuestra que Ecuador tiene alta capacidad de abastecimientos de productos que no está exportando y que se podría aprovechar. (primicias, 2022)

En este 2022 Ecuador en la temporada de san Valentín tuvo un récord en exportación de flores, registró el aeropuerto de Quito. Con 20,112 toneladas métricas superando al 2020 con 4.8%. A pesar de las dificultades por falta de espacio en vuelos y contenedores, gracias a la cadena de frío lograron llegar las flores en óptimas condiciones. (aeropuerto de quito , 2020)

**b) Análisis del contexto extranjero (Estados Unidos- Nueva York)**

Estados Unidos importa a Ecuador 224 millones de dólares en flores, ocupando el segundo lugar de destino, con un crecimiento en los estados Unidos que es su principal estado metropolitano es Nueva York tiene la mayor cantidad de población de las principales áreas metropolitanas con 19 millones de habitantes, se encuentra en el tercer lugar de los 51 estados con mayor aporte al porcentaje del producto interno bruto de EE.UU, sólo por detrás de California y Texas. Es importante conocer la participación del PIB en Nueva York, para referencia de la demanda basado en el caso de estudio.

En la siguiente Tabla 3, el mismo que incluye frutos, vegetales y flores; aportando al PIB de nueva york con \$2.829 millones de dólares, este sector al país aportó con \$169.215, su participación de Nueva york con respecto a Estados Unidos es de 1,67%. (icex , 2020)

**Tabla 5**  
*Actividad /sector*

<b>Actividad/ sector</b>	<b>PIB Nueva York</b>	<b>PIB EE.UU</b>	<b>Participación de Nueva york con respecto a EE.UU</b>
Sector privado	\$ 1.550.426,00	\$18.796.778,00	8,25%
Agricultura, flores, pesca y ganadería	\$ 2.829,00	\$169.215,00	1,67%
Minería	\$ 877,00	\$320.256,00	0,27%

Suministros ( Gas, agua, electricidad)	\$ 23.076,00	\$ 334.634,00	6,89%
Construcción	\$ 53.793,00	\$ 886.587,00	6,07%
Industria Manufacturera	\$ 71.260,00	\$ 2.359.864,00	3,02%

Fuente: criterios propios

### Herramientas comunes en el refinamiento de alternativas

El diagrama de 5 por qué permite identificar las posibles oportunidades, y facilita la organización de la información elemental, la misma que nos brinda obtener una mejor óptica en base a la situación actual del mercado

**Tabla 6**

*Tabla de diagrama de 5 por qué*

	1	2	3	4	5
<b>¿ Por qué el cliente no repite la compra del arreglo de rosas preservadas?</b>	No entregan la propuesta de valor	Porque el empaque luce económico		Incluir un mensaje, video corto	
	Percepción de precio costoso	Percepción del cliente	Segmento del cliente	Compra con el competidor	Oferta una demografía
	No es un cliente que realmente compra	El Cliente espera pagar 1/3 del servicio		No están tan acostumbrados	Evaluar cómo explicamos la oferta de valor para aplicarlo

Fuente: criterios propios

### Generación de alternativas

Toda oportunidad es necesario llevarla a estudio con datos verídicos de las distintas alternativas de negocio que facilita a escoger el camino para tomar las mejores decisiones de inversión. Se ha llegado al planteamiento de alternativas de negocio con sus operaciones con la intención de revisar sus costos y el servicio al cliente:

- Ofrecer el servicio de vender rosas preservadas al granel.
  - Dentro de sus operaciones logísticas la rosa se ensambla en Guayaquil para enviar a EE.UU
  - Otra opción de logística es enviar a la rosa desde Quito a USA y se ensambla en New York

- Ofrecer al cliente ramos de rosas preservadas
  - Esta opción se plantea armar el arreglo en Guayaquil y enviar al cliente final
  - La segunda opción plantea realizar las operaciones en Nueva York y enviar al cliente final

**Análisis de Expertos**

- Intelius Business explica "Uno de los objetivos es penetrar en el mercado de EE.UU para lo cual se debe analizar gastos que genera la empresa y el servicio que se debe ofrecer al cliente. Por esta razón se recomienda analizar la venta de flores al granel y la venta de rosas preservadas en arreglo. Es importante revisar que los dos servicios que se ofrecen, tienen dos alternativas de trabajo a tomar en cuenta ya que afecta directamente al precio del producto. Dichas opciones son las siguientes: ensamblar en Ecuador o Estados Unidos"
- Ibisworld nos indica "Que una de las tendencias futuras industriales en EE.UU a pesar de la alta afectación que se tuvo por el COVID-19 se han incrementado la demanda suscitada en el mercado de flores, la misma que nos permite generar futuras ventas, y así nos permita dar el salto a comercio electrónico a nivel mundial (ibis world , 2021)

**Tabla 7**

*Resumen de alternativa de expertos*

<b>Criterios de expertos (Viable – Experimental - Inviabile)</b>			
<b>Alternativas</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Condicional</b>
1	Viable	Viable	Establecer costos más elevados
2	Viable	Inviabile	Genera mejor rentabilidad
Status quo	Viable	Viable	Si, solo uno de los criterios anteriores conlleva a los resultados obtenidos es agradable en la calificación.

Fuente: criterios propios

**3. Analizar las alternativas**

**Evaluación de alternativas e implicaciones**

Ante la importante opinión de los expertos, se debe evaluar las alternativas, sus supuestos para definir la toma de decisiones.

**Tabla 8**

*alternativa / oportunidades*

<b>Alternativas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Rutas</b>	<b>Supuestos</b>
Alternativa 1	Venta de rosas al granel	Rosa se ensambla en Guayaquil para enviar a EE.UU	Esta modalidad implica menor inversión porque permite ahorrar el alquiler de bodegas
		Enviar las rosas desde Quito a USA y se ensambla en New York	Se considera un alto riesgo porque las flores al granel son más económicas y al hacer oficina
Alternativa 2	Venta de rosas al granel	Armar el arreglo en Guayaquil y enviar al cliente final	Se refleja un alto costo de logística al enviar el arreglo de flores desde Ecuador, por lo tanto se tendría que realizar una inversión más alta
		Realizar las operaciones en Nueva York y enviar al cliente final	Esta alternativa ayuda a acelerar el proceso porque permite tener más cercanía y conexión con los clientes y ahorros en logística.

Fuente: criterios propios

### **Alternativa 1: Venta de rosas preservadas al granel ( exportación)**

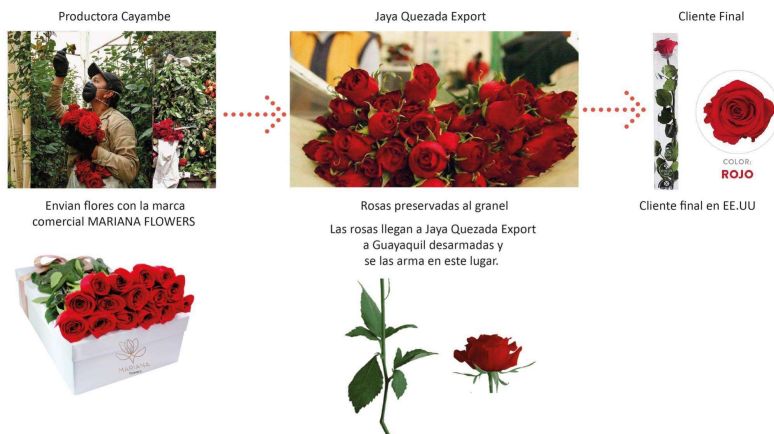
En la primera alternativa el servicio que ofrece la empresa es vender flores al granel, se analiza que una exportadora genera gastos fuertes de logística y en el lugar de trabajo, por ello se detalla la ruta para analizar costos a posterior.

Jaya Quezada Export realiza la compra de rosas preservadas a las productoras en Cayambe, envía las flores a la ciudad de Guayaquil donde residen los propietarios con la finalidad de realizar el proceso de ensamblaje, este proceso permite que la empresa genere un ahorro considerable para ser competitivos en el exterior, el costo de una flor sin ensamblar es de \$2,50 mientras que una flor armada cuesta \$4.

El siguiente paso es vender al cliente final en Estados Unidos, es importante mencionar que el cliente paga por la logística al exterior, el usuario tiene la posibilidad de realizar su propia logística o Jaya Quezada Export puede facilitar mediante nuestro código de de DHL. En el presente gráfico se explica la propuesta de ruta.

#### **Figura 2**

*Alternativa 1 – Venta de rosas preservadas al granel ( exportación)*

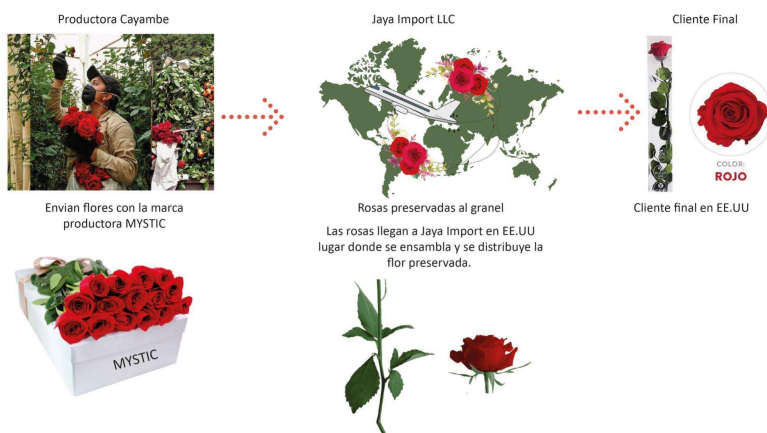


### Alternativa 1.1: Venta de rosas preservadas al granel ( importación)

En la segunda alternativa de ruta se continúa análisis de venta de flores al granel, en este escenario se realiza una importación a Ecuador mediante nuestra empresa en Estados Unidos, Jaya Import LLC; el proceso de armar la flor y distribuir se lo operaría desde Nueva York para entregar al cliente final.

**Figura 3**

#### Alternativa 2 – Venta de rosas preservadas al granel



### Alternativa 2: Venta de rosas preservadas en arreglo. ( exportación)

En la línea de venta de arreglo de rosas, la empresa analiza la posibilidad de armarlo en Ecuador y enviar al cliente final. En la siguiente imagen se analiza la posibilidad del escenario.

**Figura 4**

#### Alternativa 1 – Venta de rosas preservadas en arreglo

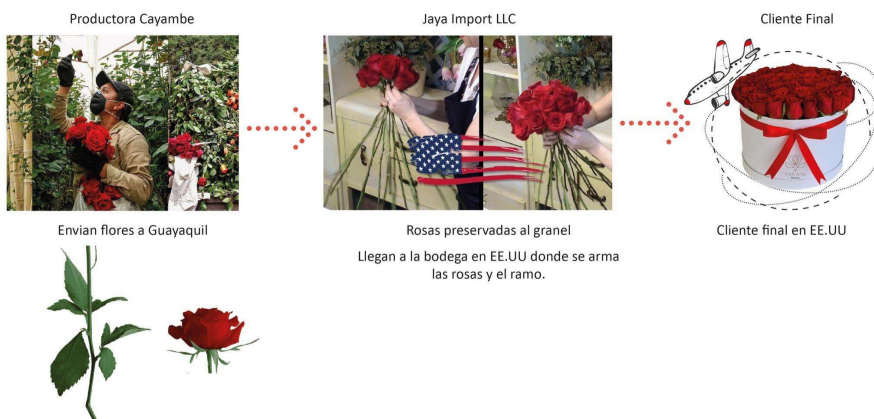


### Alternativa 2.2: Venta de rosas preservadas en arreglo. (importación)

Se revisa la posibilidad de armar el arreglo de rosas en Estados Unidos, al importar flores en granel y comprar el envase en Estados Unidos el costo de logística solo serían de las flores, ayudando a disminuir los costos de logística.

**Figura 5**

*Alternativa 2 – Venta de rosas preservadas en arreglo*



### Análisis cuantitativo financiero

En esta sección se analiza la viabilidad de las oportunidades de negocio, con los datos cualitativos que permite tener una óptica clara para la toma de decisiones. A continuación se presentan datos financieros para el soporte de cada alternativa. Se revisará: costos de inversión en los 5 primeros años, ventas estimadas y su crecimiento porcentual, estado de pérdidas y ganancias, y punto de equilibrio.

Para presentar el estado de pérdidas y ganancias en el proyecto se realizan cálculos financieros donde se detallan los costos y pesos volumétricos por operación de logística. Esto permitirá tener despejada la visibilidad para la inversión dentro de los 5 primeros años. Adicional se describe las proyecciones de ventas estimadas en ambas alternativas

**Tabla 9***Detalle del ejercicio – Rosas al granel*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fob unitario rosa	\$2,50	\$2,70	\$2,90	\$3,10	\$3,25
Costo fob total	\$50.000,00	\$64.800,00	\$83.520,00	\$107.136,00	\$134.784,00
Flores a exportar	20000	24000	28800	34560	41472
Precio por flor	\$4,50	\$4,65	\$4,80	\$4,95	\$5,05
Peso real por caja	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Cantidad rosas por caja	50	50	50	50	50
Cantidad de cajas a exportar	400	480	576	691	829
Peso volumétrico por caja	34	34	34	34	34
Peso volumétrico en total	13440	16128	19354	23224	27869

**Tabla 10***Ingreso por venta anual y crecimiento anual - Exportación de arreglo de rosas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$90.000,00	\$111.600,00	\$138.240,00	\$171.072,00	\$209.433,60
% crecimiento		24,00%	23,87%	23,75%	22,42%

Proyección de ventas al granel mediante la exportación de rosas, dentro de los 5 primeros años y su porcentaje de crecimiento.

**Tabla 11***Ingreso por venta anual y crecimiento anual - Importación de arreglo de rosas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$170.000,00	\$208.080,00	\$254.689,92	\$311.740,46	\$381.570,33
% crecimiento		22,40%	22,40%	22,40%	22,40%

Proyección de ventas al granel importando rosas mediante la LLC, dentro de los 5 primeros años y su porcentaje de crecimiento.

**Tabla 12**

*Detalle del ejercicio – Exportación de arreglo de rosas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fob unitario rosa	\$2,50	\$2,70	\$2,90	\$3,10	\$3,25
Costo fob total	\$22.500,00	\$29.160,00	\$37.845,00	\$48.825,00	\$60.937,50
Flores exportadas	9000	10800	13050	15750	18750
Flores por arreglo	15	15	15	15	15
Total de arreglos a vender	600	720	870	1050	1250
Precio por arreglo	\$350	360	370	390	420
Peso real por caja	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Cantidad de arreglos finales a exportar	600	720	870	1050	1250
Peso volumétrico por caja	9	9	9	9	9
Peso volumétrico en total	5400	6480	7830	9450	11250

**Tabla 13**

*Ingreso por venta anual y crecimiento anual - Importación de arreglo de rosas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$210.000,00	\$259.200,00	\$321.900,00	\$409.500,00	\$525.000,00
% crecimiento		23,43%	24,19%	27,21%	28,21%

La presente tablas 10 y 11 muestra la alternativa de vender rosas preservadas en arreglo con opción de trabajo en Guayaquil y con envío directo al cliente final, también proyecta dentro de los 5 años que siguen los costos, su estimación en ventas y porcentaje de crecimiento dentro de cada año.

**Tabla 14**

*Tabla Detalle del ejercicio - Importación de arreglo de rosas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fob unitario rosa	\$2,50	\$2,70	\$2,90	\$3,10	\$3,25
Costo fob total	22500	\$29.160,00	\$37.845,00	\$48.825,00	\$60.937,50
Flores importadas	9000	10800	13050	15750	18750
Flores por arreglo	15	15	15	15	15

Total de arreglos a vender	600	720	870	1050	1250
Precio por arreglo	\$350	360	370	390	420
Peso real por caja	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Cantidad rosas por caja	50	50	50	50	50
Cantidad de cajas a importar para arreglos	180	216	261	315	375
Peso volumétrico por caja	33,6	33,6	33,6	33,6	33,6
Peso volumétrico en total	6048	7257,6	8769,6	10584	12600

**Tabla 15**

*Tabla Ingreso por venta anual y crecimiento anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$210.000,00	\$259.200,00	\$321.900,00	\$409.500,00	\$525.000,00
% crecimiento		23,43%	24,19%	27,21%	28,21%

Se describe en la presente tabla el enfoque de ventas por arreglo, con lugar de trabajo Estados Unidos, sus costos y pesos volumétricos en los 5 próximos años, muestra el total de rosas que necesita comprar para realizar los 600 arreglos que se estima vender en el año, esta tabla nos facilita para conocer el costo de logística, también como en el escenario anterior se proyecta dentro de los 5 años, crecimientos en ventas, ventas estimadas y sus costos que genera.

### **Estado de pérdidas y Ganancias**

Permitirá medir las actividades de la empresa dentro de los 5 primeros años, este informe financiero indicará, los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas. (Handsonbanking, 2022)

**Tabla 16**

*Tabla Estado de pérdidas y Ganancias - Exportación al Granel*

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$90.000,00	\$111.600,00	\$138.240,00	\$171.072,00	\$209.433,60
<b><u>Costos Fijos</u></b>					
Alquiler de bodega/oficina	\$4.800,00	\$5.280,00	\$5.808,00	\$6.388,80	\$7.027,68

Sueldos	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Beneficios sociales	\$2.400,00	\$2.640,00	\$2.904,00	\$3.194,40	\$3.513,84
Promoción /eventos/pautas	\$6.000,00	\$6.600,00	\$7.260,00	\$7.986,00	\$8.784,60
Plan celular	\$180,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Alimentación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Contador	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
Varios	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gestión RR.SS.	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Costos fijos totales	\$29.340,00	\$32.400,00	\$35.172,00	\$38.221,20	\$41.575,32
<b><i>Costos Variables</i></b>					
Costo FOB rosas sin ensamblar	\$50.000,00	\$64.800,00	\$83.520,00	\$107.136,00	\$134.784,00
Mano de obra de ensamblar	2656,25	3525,00	4275,00	5400,00	6804,00
Costo de cartones	\$800,00	\$960,00	\$1.152,00	\$1.382,40	\$1.658,88
Flete interno proveedor-bodega	\$1.000,00	\$1.200,00	\$1.440,00	\$1.728,00	\$2.073,60
Materiales de embalaje	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,80	\$1.244,16
Costos variables totales	\$55.056,25	\$71.205,00	\$91.251,00	\$116.683,20	\$146.564,64
Costos totales	\$84.396,25	\$103.605,00	\$126.423,00	\$154.904,40	\$188.139,96

Utilidad antes de impuestos y dividendos	\$5.603,75	\$7.995,00	\$11.817,00	\$16.167,60	\$21.293,64
Impuestos	\$1.232,83	\$1.758,90	\$2.599,74	\$3.556,87	\$4.684,60
Dividendos a socios	\$1.400,94	\$1.998,75	\$2.954,25	\$4.041,90	\$5.323,41
Utilidad final del ejercicio	\$2.969,99	\$4.237,35	\$6.263,01	\$8.568,83	\$11.285,63

Para recordar al lector, en la tabla 16 se ha seleccionado el escenario de vender las rosas al granel directo a EE.UU, es necesario mencionar que los valores altos por logística los asume directamente el comprador en EE.UU. En este primer caso los costos totales de inversión son altos de \$84 mil dólares en el primer año, con una utilidad baja, el detalle cualitativo de esta alternativa ha permitido revisar y descartar esta opción.

**Tabla 17**

*Tabla de Estado de pérdidas y ganancias - Importación al Granel*

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$170.000,00	\$208.080,00	\$254.689,92	\$311.740,46	\$381.570,33
<b><u>Costos Fijos</u></b>					
Alquiler de bodega/ oficina	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Sueldos	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Promoción/ eventos/ pautas	\$8.400,00	\$9.240,00	\$10.164,00	\$11.180,40	\$12.298,44
Plan celular	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Alimentación	\$2.400,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Contador	\$1.200,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
Varios	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gestión RR.SS.	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Costos fijos totales	\$39.120,00	\$40.320,00	\$43.884,00	\$47.804,40	\$52.116,84
<b><u>Costos Variables</u></b>					
Costo FOB rosas sin ensamblar	\$50.000,00	\$64.800,00	\$83.520,00	\$107.136,00	\$134.784,00
Mano de obra de ensamblar	12000,00	14400,00	17280,00	20736,00	24883,20
Costo de cartones para arreglo	\$1.200,00	\$1.440,00	\$1.728,00	\$2.073,60	\$2.488,32
Flete marítimo internacional (3 fletes x año)	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00

Materiales de embalaje	\$1.000,00	\$1.200,00	\$1.440,00	\$1.728,00	\$2.073,60
Costos variables totales	\$94.200,00	\$111.840,00	\$133.968,00	\$161.673,60	\$194.229,12
Costos totales	\$133.320,00	\$152.160,00	\$177.852,00	\$209.478,00	\$246.345,96
Utilidad antes de impuestos y dividendos	\$36.680,00	\$55.920,00	\$76.837,92	\$102.262,46	\$135.224,37
Impuestos	\$8.069,60	\$12.302,40	\$16.904,34	\$22.497,74	\$29.749,36
Dividendos a socios	\$9.170,00	\$13.980,00	\$19.209,48	\$25.565,62	\$33.806,09
Utilidad final del ejercicio	\$19.440,40	\$29.637,60	\$40.724,10	\$54.199,10	\$71.668,91

En la presente alternativa, tabla 17 en donde se importa las rosas mediante nuestra LLC en Estados Unidos, es importante mencionar que se ha considerado el precio de flete marítimo en la cual se realizan 3 envíos por año, con el objetivo de ahorrar espacio en bodega y mantener la calidad de la rosa. El estado de pérdidas y ganancias muestra que la utilidad al final del ejercicio es de 19 mil dólares superior a la primera alternativa de venta de rosas al granel, sin embargo los costos totales de inversión son superiores, en este caso son 133 mil en el primer año.

**Tabla 18**

*Tabla de Estado de pérdidas y ganancias – Exportación de arreglo de rosas*

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$210.000,00	\$259.200,00	\$321.900,00	\$409.500,00	\$525.000,00
<b>Costos Fijos</b>					
Alquiler de bodega	\$7.200,00	\$7.920,00	\$8.712,00	\$9.583,20	\$10.541,52
Sueldos	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Beneficios sociales	\$2.400,00	\$2.640,00	\$2.904,00	\$3.194,40	\$3.513,84
Promoción/eventos/ pautas	\$6.000,00	\$6.600,00	\$7.260,00	\$7.986,00	\$8.784,60
Plan celular	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00
Alimentación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Contador	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
Varios	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gestión RR.SS.	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Botón de pagos	\$200,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00

Costos fijos totales	\$31.940,00	\$34.550,00	\$37.586,00	\$40.925,60	\$44.599,16
<b><u>Costos Variables</u></b>					
Costo FOB rosas sin ensamblar	\$22.500,00	\$29.160,00	\$37.845,00	\$48.825,00	\$60.937,50
Mano de obra de ensamblar	\$931,00	\$984,38	\$1.039,06	\$1.093,75	\$1.148,44
Costo de cartones para arreglo	\$1.200,00	\$1.440,00	\$1.740,00	\$2.100,00	\$2.500,00
Costo envase decorativo para arreglo	\$7.200,00	\$8.640,00	\$10.440,00	\$12.600,00	\$15.000,00
Costo flete aéreo Ecu-USA a cliente final	\$120.000,00	\$144.000,00	\$174.000,00	\$210.000,00	\$250.000,00
Costo flete interno proveedor-bodega MF	\$450,00	\$540,00	\$652,50	\$787,50	\$937,50
Materiales de embalaje	\$2.700,00	\$3.240,00	\$3.915,00	\$4.725,00	\$5.625,00
Costo financiero botón de pagos	\$8.400,00	\$8.640,00	\$8.880,00	\$9.360,00	\$10.080,00
Costos variables totales	\$163.381,00	\$196.644,38	\$238.511,56	\$289.491,25	\$346.228,44
Costos totales	\$195.321,00	\$231.194,38	\$276.097,56	\$330.416,85	\$390.827,60
Utilidad antes de impuestos y dividendos	\$14.679,00	\$28.005,63	\$45.802,44	\$79.083,15	\$134.172,40
Impuestos Dividendos a socios	\$3.229,38	\$6.161,24	\$10.076,54	\$17.398,29	\$29.517,93
Utilidad final del ejercicio	\$3.669,75	\$7.001,41	\$11.450,61	\$19.770,79	\$33.543,10
Utilidad final del ejercicio	\$7.779,87	\$14.842,98	\$24.275,29	\$41.914,07	\$71.111,37

Esta propuesta de servicio de exportar arreglo de rosas preservadas, muestra una estimación de la utilidad en el primer año su utilidad es de \$7, 700 porque afecta el costo del flete, al ser un arreglo de rosas su peso es más costoso, causando una disminución en la ganancia.

También el estado de pérdidas y ganancias permite revisar su alta inversión de \$195.321 una vez más este valor es alto por el costo del flete.

**Tabla 19**

*Tabla de Estado de pérdidas y ganancias – Importación de arreglo de rosas*

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$210.000,00	\$259.200,00	\$321.900,00	\$409.500,00	\$525.000,00
<b><u>Costos Fijos</u></b>					
Alquiler de bodega	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Viáticos	\$6.000,00	\$6.300,00	\$6.615,00	\$6.945,75	\$7.293,04
Sueldos	\$12.000,00	\$13.200,00	\$14.520,00	\$15.972,00	\$17.569,20
Promoción/ventas/pautas	\$6.000,00	\$6.600,00	\$7.260,00	\$7.986,00	\$8.784,60
Plan celular	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Alimentación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Contador	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Varios	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gestión RR.SS.	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
Botón de pagos	\$400,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Costos fijos totales	\$43.120,00	\$46.220,00	\$49.835,00	\$53.795,75	\$58.136,04
<b><u>Costos Variables</u></b>					
Costo FOB rosas sin ensamblar	\$22.500,00	\$29.160,00	\$37.845,00	\$48.825,00	\$60.937,50
Mano de obra de ensamblar	\$1.200,00	\$1.440,00	\$1.740,00	\$2.100,00	\$2.500,00
Costo de cartones para arreglo	\$1.800,00	\$2.160,00	\$2.610,00	\$3.150,00	\$3.750,00
Costo envase decorativo para arreglo	\$6.000,00	\$7.200,00	\$8.700,00	\$10.500,00	\$12.500,00
Costo envío marítimo Ecuador-Usa	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Fletes internos de bodega a cliente final	\$6.000,00	\$7.200,00	\$8.700,00	\$10.500,00	\$12.500,00

Materiales de embalaje	\$3.600,00	\$4.320,00	\$5.220,00	\$6.300,00	\$7.500,00
Costo financiero botón de pagos	\$6.300,00	\$6.480,00	\$6.660,00	\$7.020,00	\$7.560,00
Costos variables totales	\$77.400,00	\$87.960,00	\$101.475,00	\$118.395,00	\$137.247,50
Costos totales	\$120.520,00	\$134.180,00	\$151.310,00	\$172.190,75	\$195.383,54
Utilidad antes de impuestos y dividendos	\$89.480,00	\$125.020,00	\$170.590,00	\$237.309,25	\$329.616,46
Impuestos	\$4.474,00	\$6.251,00	\$8.529,50	\$11.865,46	\$16.480,82
Dividendos a socios	\$22.370,00	\$31.255,00	\$42.647,50	\$59.327,31	\$82.404,12
Utilidad final del ejercicio	\$62.636,00	\$87.514,00	\$119.413,00	\$166.116,48	\$230.731,52

En esta alternativa es fundamental explicar que la importación que se realizaría son solo las rosas preservadas, mediante la LLC. Esta propuesta surge porque el costo de importación por flor es poco en comparación de importar un arreglo de rosas, así como se observó en el caso anterior. Por esta razón se recomienda establecer el lugar de trabajo y de bodegaje en Estados Unidos, con estas primicias se determina que la utilidad del ejercicio sería de 62 mil dólares en el año con una inversión inicial de \$120 mil.

**Tabla 20**

*Tabla de Retorno de la inversión (ROI)*

Alternativa		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportación de rosas al granel	Ingreso( supuesto ingreso)	\$4,5	\$4,7	\$4,8	\$5,0	\$5,1
	Inversión	\$4,22	\$4,32	\$4,39	\$4,48	\$4,54
	ROI	6,64%	7,72%	9,35%	10,44%	11,32%
Importación de rosas al granel	Ingreso( supuesto ingreso)	\$8,5	\$8,7	\$8,8	\$9,0	\$9,2
	Inversión	\$6,67	\$6,34	\$6,18	\$6,06	\$5,94
	ROI	27,51 %	36,75 %	43,20%	48,82%	54,89%
Exportación arreglo de rosas	Ingreso( supuesto ingreso)	\$350,0	\$360,0	\$370,0	\$390,0	\$420,0
	Inversión	\$325,54	\$321,10	\$317,35	\$314,68	\$312,66
	ROI	7,52%	12,11 %	16,59%	23,93%	34,33%
Importación arreglo de rosas	Ingreso( supuesto ingreso)	\$350,0	\$360,0	\$370,0	\$390,0	\$420,0

	Inversión	\$200,87	\$186,36	\$173,92	\$163,99	\$156,31
	ROI	74,24%	93,17%	112,74%	137,82%	168,70%

Se recuerda al lector que son dos servicios que se ofrece al consumidor, venta de rosas al granel y arreglo de flores, de todas las alternativas la última alternativa es la mejor opción; en el primer año su retorno es del 74,24%, comprobando la excelente utilidad que se obtendría en el escenario, la misma que se revisó en la tabla 18 en el estado de pérdidas y ganancias

**Tabla 21**

*Tabla de Costo Unitario de productos*

<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCTOS</b>					
Alternativas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportación de rosas al granel	\$4,22	\$4,32	\$4,39	\$4,48	\$4,54
Importación de rosas al granel	\$6,67	\$6,34	\$6,18	\$6,06	\$5,94
Exportación arreglo de rosas	\$325,54	\$321,10	\$317,35	\$314,68	\$312,66
Importación arreglo de rosas	\$200,87	\$186,36	\$173,92	\$163,99	\$156,31

Mediante el proceso de licitación con proveedores, se detalla el costo unitario por los dos servicios que se ofrecen y sus dos propuestas. La tabla 19 muestra que el mejor escenario de costos en la venta de rosas al granel se tendría cuando el cliente exporte las flores ya que el costo sería de \$4,22 para la empresa. Los costos que corresponden al servicio de venta de arreglo de rosas preservadas se observa un mejor panorama si se importa las rosas mediante la LLC, porque su costo unitario sería \$200 en el primer año.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se da cuando los ingresos totales se igualan a los gastos totales, quiere decir que no hay ganancias pero tampoco pérdidas, en este caso nos permite tener claro cuántas unidades exactas necesita vender la empresa para cubrir los costos. (Bold consulting group , 2022)

**Tabla 22**

*Tabla de Punto de equilibrio*

Punto de Equilibrio		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportación de rosas al granel	Costos Fijos	\$29.340	\$32.400	\$35.172	\$38.221	\$41.575
	Ingresos total	\$90.000	\$111.600	\$138.240	\$171.072	\$209.434
	Costos Variables	\$55.056	\$71.205	\$91.251	\$116.683	\$146.565
	Punto de equilibrio Q	0,84	0,80	0,75	0,70	0,66

	Punto de equilibrio \$	\$75.567	\$89.512	\$103.475	\$120.219	\$138.499
	Cantidad de flores para equilibrio	16793	19250	21557	24287	27425
Importación de rosas al granel	Costos Fijos	\$39.120	\$40.320	\$43.884	\$47.804	\$52.117
	Ingresos total	\$170.000	\$208.080	\$254.690	\$311.740	\$381.570
	Costos Variables	\$94.200	\$111.840	\$133.968	\$161.674	\$194.229
	Punto de equilibrio Q	0,52	0,42	0,36	0,32	0,28
	Punto de equilibrio \$	\$87.736	\$87.176	\$92.583	\$99.306	\$106.150
	Cantidad de flores para equilibrio	10322	10055	10469	11009	11537
Exportación de Arreglo de rosas	Costos Fijos	\$31.940	\$34.550	\$37.586	\$40.926	\$44.599
	Ingresos total	\$210.000	\$259.200	\$321.900	\$409.500	\$525.000
	Costos Variables	\$163.381	\$196.644	\$238.512	\$289.491	\$346.228
	Punto de equilibrio Q	0,69	0,55	0,45	0,34	0,25
	Punto de equilibrio \$	\$143.877	\$143.158	\$145.091	\$139.648	\$130.975
	Cantidad de flores para equilibrio	411	398	392	358	312
Importación de Arreglo de rosas	Costos Fijos	\$43.120	\$46.220	\$49.835	\$53.796	\$58.136
	Ingresos total	\$210.000	\$259.200	\$321.900	\$409.500	\$525.000
	Costos Variables	\$77.400	\$87.960	\$101.475	\$118.395	\$137.248
	Punto de equilibrio Q	0,33	0,27	0,23	0,18	0,15
	Punto de equilibrio \$	\$68.290	\$69.962	\$72.777	\$75.675	\$78.714
	Cantidad de flores para equilibrio	195	194	197	194	187

La Tabla 22 refleja en cada escenario sus costos fijos y variables y sus ingresos totales, con esta proyección permite calcular la cantidad de flores o arreglos que se necesita vender para no tener pérdidas.

El punto de equilibrio más favorable que se puede visualizar es en la última opción, debido a que con solo 195 ramos con ingreso de \$68 mil que se vendan al año no tendría pérdidas, cantidad de venta más factible en comparación a los otros escenarios. Una vez analizadas las alternativas mediante datos cuantitativos, se debe analizar sus resultados conectando a sus objetivos para obtener un análisis cualitativo por cada alternativa para definir la decisión de la oportunidad

**Tabla 23**

*Tabla Pro y Contra*

<b>Tabla de Pros y Contras</b>	
<b>Pros</b>	<b>Contra</b>
<b>Exportación de rosas al granel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costos fijos son más económicos</li> <li>● El cliente realiza la logística</li> <li>● Exclusividad con clientes</li> <li>● La productora tienen las certificaciones de calidad de exportación</li> <li>● Se cuenta con personal capacitado y con mano de obra más económica</li> <li>● Se tiene ventaja competitiva al comprar una rosa desarmada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las ventas son por volumen</li> <li>● Se deben vender mínimo 16 mil rosas en el año para recuperar la inversión</li> </ul>
<b>Importación de rosas al granel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permite facilidad con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La inversión de mano de obra es más costosa en comparación a Ecuador.</li> <li>● Posible maltrato de flores al re empacar</li> <li>● El cartón en USA cuesta 0,5 centavos más porque la compra es en USA.</li> <li>● Inversión en logística</li> </ul>
<b>Exportación de Arreglo de rosas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor control de calidad al armar el arreglo</li> <li>● Costo de cartón, alambre, etc. económico</li> <li>● Costo envase decorativo para arreglo es económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se puede maltratar más las flores al tener más proceso en la entrega final</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se cuenta con personal capacitado y con mano de obra más económica</li> <li>● Ahorro de bodegaje</li> </ul>	
<b>Importación de Arreglo de rosas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Envío las flores al Granel tiene menor peso que un arreglo de flores, ayudando a disminuir el gasto en logística</li> <li>● Mayor control de calidad al armar el arreglo</li> <li>● Mercado por explotar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costo de cartón, alambre, etc. es más costoso</li> <li>● Costo envase decorativo para arreglo es más costoso</li> <li>● Tiempo extenso de implementación</li> <li>● Costo de personal en Ecuador para armar los ramos es cinco veces más caro</li> <li>● Gasto de bodega</li> </ul>

### Recomendación

Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo (Estimación de ventas, Estado de pérdidas y ganancias, ROI, Costo Unitario y Punto de Equilibrio) adicional en este estudio se ha considerado la participación de expertos en la materia de exportación quienes propusieron revisar el análisis de las rutas para revisar y decidir la mejor opción de trabajo.

El resultado según los cálculos financieros, se determina que la opción más adecuada para implementar es la venta de arreglos de rosas preservadas, con lugar de trabajo EE.UU.

### Fundamento lógico

- Optimizará el costo de inversión
- Generará ahorro significativo, reduciendo gastos en logística.
- Genera el mejor retorno de la inversión es de 74,24% con un ingreso anual de \$200 mil con una utilidad al final del ejercicio de \$62 mil en el año.
- Permite tener ventaja competitiva en la estrategia de negocio, porque es un producto Premium el cual se pueda dar valor agregado
- Con vender solo 195 arreglos en el año permite recuperar la inversión cantidad de ventas alcanzable.
- Mejor calidad de envase para las flores
- Permite hacer compra directa en EE.UU
- Facilidad en los envíos ya que se opera en Estados Unidos
- Mayor conexión con el cliente.
- Generación de empleos

- Oportunidad de ingresar en el mercado extranjero

#### 4. Evaluar riesgos y valorar las alternativas

##### Análisis del Macroentorno

Pestel es una herramienta básica que nos permite reconocer las oportunidades y amenazas que se puede tener en el desarrollo de la implementación de caso de estudio, con ello podemos entender y mejorar identificando los factores del entorno. Generando un impacto crucial ante la formulación de estrategias a largo plazo.

**Tabla 24**

*Tabla de analisis de Pestel*

ANÁLISIS DE PESTEL			
<b>P</b>	<b>P</b> <b>O</b> <b>L</b> <b>Í</b> <b>T</b> <b>I</b> <b>C</b> <b>O</b>	Actualmente, el estado más grande del mundo está envuelto en un conflicto bélico que implica una crisis financiera – política con occidente, los cuales han generado varias sanciones económicas en las finanzas rusas, donde están conectadas con la exportaciones a ese país por lo que es uno de los principales exportadores.	
<b>E</b>	<b>E</b> <b>C</b> <b>O</b> <b>N</b> <b>Ó</b> <b>M</b> <b>I</b> <b>C</b> <b>O</b>	El sector de las flores también se ha visto afectado económicamente, ante las diferentes circunstancias que conlleva a que los declives de envíos de flores, sean una importante reducción de la demanda hacia los principales destinos.	Además, actualmente existe una pérdida ante la guerra de Ucrania que nos afecta a nivel mundial.

S	S O C I A L	La carencia de vuelos, contenedores y frecuencias son algunos de los factores que perjudican que lleguen las flores ecuatorianas a distintos rincones del mundo, especialmente a los mercados de EE.UU así lo señala el Alejandro Martínez, presidente de la mayor organización de productores de flores de Ecuador EXPOFLORES.	Sin embargo, existen otras circunstancias que involucran pérdidas del producto, contagios de la tripulación, la inversión alta que existe en la producción, y los floricultores deben enfrentar sus altos costes.	
ANÁLISIS DE PESTEL				
T	T E C N O L Ó G I C O	Es importante en el desarrollo de la producción de flores por cual podemos mencionar los siguientes:	La alta tecnología que garantiza la calidad de las flores, que contiene un software especializado que les permite gestionar la producción de la floricultura que les permite lograr una visión más detallada de la cadena de producción. Cuentan con un sistema de post cosecha que mantiene las flores en una temperatura ideal, para poderlas conservar en un estado más óptimo.	Cadena de frío garantiza la calidad y la vida en florero cuya función nos permite limpiar el ambiente para inhibir los microorganismos que puedan afectar las flores.
E	E C O L Ó G I C O	El 80% de los floricultores ecuatorianos sufren en la salud y el medio ambiente y seguridad que los involucra en su ámbito laboral, teniendo como consecuencias graves, como: explosiones alta a químicos, contaminación del agua que a su vez producen lesiones fuertes en la piel llevando a enfermedades crónicas.		

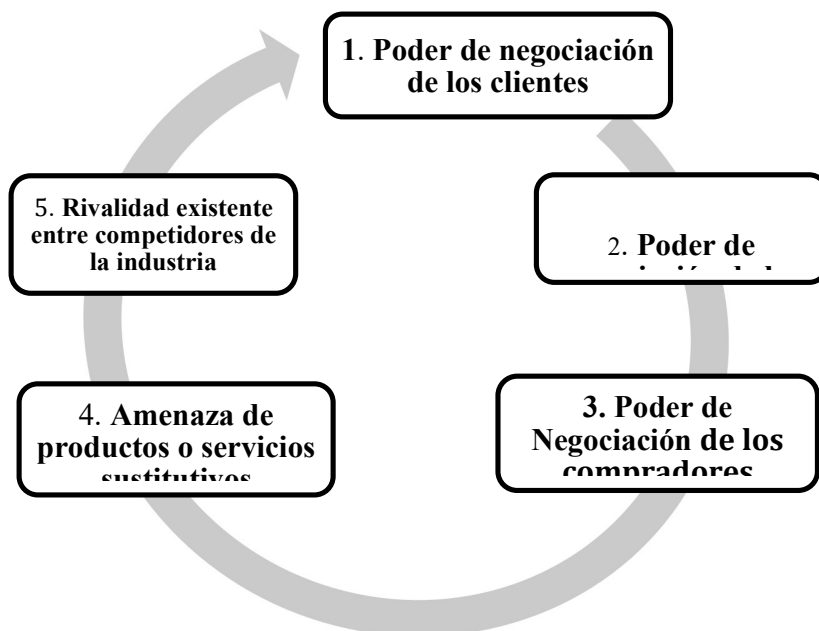
L E G A L	Existe una problemática legal por parte de Mystic que es una de la productora de flores de Quito que se encarga de exportar flores a EE.UU, por lo cual hemos llegado a acuerdos importantes de poder colocar nuestra marca en sus flores.	Sin embargo, existe el riesgo de que se pueda utilizar la marca propia de ellos y para su efecto hemos creado un marca alternativa en EE.UU JAYAIMPORT L.L.C. para poder consolidar imagen de marca.	
-----------------------	--	--	--

### Análisis de la Industria

Basado en las fuerzas de Porter que nos permite tener un análisis holístico y competitivo combinado con las fuerzas, donde se centran las acciones diferenciadoras que nos facilita una ventaja competitiva ante el mercado, con el valor diferenciador que impacte al cliente final.

**Figura 5**

*Figura de las 5 fuerzas de Porter*



### 1. Poder de negociación de los clientes

En el mercado de las rosas preservadas en Ecuador contiene una alta competitiva por lo que cada vez, existen más lugares de se puede conseguir, donde debemos enfrentarnos a imponer marcas líderes en el sector, que nos impiden poder crecer a las demás empresas existentes. Sin embargo, se cuenta con una demanda que busca algo más que una rosa preservada, esto nos permite competir en un mercado diferente por poseer un producto no explotado en el mercado de las rosas en Ecuador.

### 2. Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad, con la reactivación económica que tenemos podemos apreciar que las rosas ya están presentes en los mercados internacionales, por lo que contamos con el poder de negociación de proveedores alto, respondiendo a la gran demanda que existe por obtener un producto único (valor agregado) que no se ofrece en el mercado.

### 3. Poder de Negociación de los competidores

Ante una competitividad alta que existe en el mercado de las rosas preservadas, se presenta una variedad de empresas dedicadas a la comercialización y exportaciones de rosas, que obligan a generar con nuevas innovaciones de productos en el mercado.

### 4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

En el sector de las rosas preservadas podemos identificar acciones que permitan capitalizar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa, frente a sus principales competidores como la copia de los diseños que conllevan los arreglos florales. Esto contribuye a la reducción de costos, extensión de promociones, y una recuperación de impresión a largo plazo.

### 5. Rivalidad existente entre competidores de la industria

Es relevante decir que el nivel de competitividad en el sector de las rosas es muy marcado por el grado de la rivalidad entre la competencia, esto implica a que se ajusta a la velocidad de crecimiento continuo que tienen los costos del servicio. Por ello la muestra es medio-alta ya que sus costos son volátiles y no existe rangos de los cuales se puede guiar en el desarrollo de las ventas.

### Análisis de la competencia

En la competencia directa podemos mencionar el top 10 de nuestros principales competidores en el mercado de exportaciones de rosas preservadas con destino a EE.UU, los cuales se mencionan en la siguiente tabla.

**Tabla 25**

*Tabla de competencia directa*

<b>EXPORTACIONES DE ROSAS PRESERVADAS DESTINO USA POR EXPORTADOR</b>				
<b>EXPORTADOR</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Emihana. Ltda.	\$ 1.119.235	\$ 3.253.056	\$ 3.129.358	\$ 666.318

Agricola san andres del chaupi S.A	\$ 1.579.248	\$ 3.007.194	\$ 2.183.749	\$ -
Naranja roses Ecuador S.A.	\$ 53.715	\$ 1.071.892	\$ 510.039	\$ 56.316
Empresa agroindustrial y de alimentos alinatura S.A	\$ 190.463	\$ 221.837	\$ 165.885	\$ 19.854
Gomez lema maria emilia	\$ -	\$ -	\$ 25.000	\$ -
Catucuamba lechona cecilia	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ 10.000
Laos cia. ltda.	\$ 28.473	\$ 30.172	\$ 19.480	\$ 9.560
Agrícola angy rose ecuador rose&angy S.A	\$ -	\$ -	\$ 11.054	\$ 5.461
Vargas tamayo guido rigoberto	\$ 7.619	\$ 62.190	\$ 4.208	\$ -
Olimpoflowers cia. Ltda.	\$ -	\$ -	\$ 3.957	\$ 716

### Análisis interno de la industria

En este apartado, se efectuará un análisis interno de la empresa florícola, basada en la metodología FODA, la cual muestra la posición en el entorno.

#### Tabla

26

#### Tabla de FODA

Fortalezas	Oportunidades
Alianzas con proveedores	Se cuenta con las instalaciones donde se puede funcionar la oficina en EE.UU
Autonomía para pertenecer al mercado	Nueva York es un mercado Premium que está dispuesto a comprar.
Crecimiento en el mercado de rosas preservadas	La calidad de los insumos permite ofrecer un mejor resultado en el producto.

30

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Capacitación al equipo de trabajo en Estados Unidos, personal operativo y marketing.	La competencia puede copiar los diseños
Falta conocimiento de la marca	Cultura social, acostumbrada a otro tipo de arreglos
Falta de conocimiento de la cultura	Preferencia de arreglos tradicionales

En la tabla 31 se ha resumido los tres factores que más dificultan o están a favor del desarrollo de la empresa mediante la matriz FODA ha facilitado, conectar a las fortalezas que posee el negocio para alcanzar sus objetivos planteados; disminuir las debilidades que puedan afectar lograr los objetivos; favorecer a la empresa mediante las oportunidades que presenta el entorno; y disminuir o erradicar las amenazas que se detecten para prevenir y cumplir los objetivos planteados.

## **5. Desarrollo del plan de implementación**

En este apartado se identifica el resumen de la ruta a implementar donde se detalla, los tiempos, recursos requeridos, hitos, personas responsables y todas las acciones que aporten a la ejecución del proyecto. En este proyecto se propone 5 fases:

1. Gestión de contratación de empresa proveedora de sistema
2. Desarrollo y ajuste técnico de ingeniería del sistema y obras complementarias
3. Gestión de importación y nacionalización de equipos
4. Implementación del sistema y obras complementarias
5. Seguimiento y medición de desempeño de modelo de riego – Etapa 1 (2k ha).

A continuación se detallan las fases

### *Fase 1: Gestión de contratación de empresa proveedora de sistema*

En esta etapa se inicia la gestión administrativa técnica y legal

- Personal Administrativo
  - Gerente Financiero
  - Gerente Comercial
- Personal con honorarios profesionales.
  - Coordinador de marketing
  - Operativos
- Presupuesto de \$15,600 de sueldos en el primer año

### *Fase 2: Desarrollo y ajuste técnico de ingeniería del sistema y obras complementarias*

**Tabla 27***Gestión de ajustes del sistema.*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
Elaboración de página web Botón de servicios	3 mes	Master web

*Fase 3: Gestión de importación de rosas*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
Flores ecuatorianas enviadas a bodega de EE.UU	3 semanas	Gerente Financiero

**Recursos necesarios:**

Pago del 100% de importación de rosas

Anticipo por la compra de rosas preservadas

*Fase 4: Implementación del sistema y obras complementarias***Tabla 28***Proceso Operacional de Implementación.*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
Personal operativo	1 semana	Gerente Financiero

**Recursos necesarios**

Personal operativo: este equipo armará los ramos de flores y entregarán las rosas a la operadora de delivery

**Tabla 29***Gestión de Medición y Control.*

<b>Resultado</b>	<b>Plazo final</b>	<b>Persona responsable</b>
Resultados de ventas	1 mes	Gerente Financiero

**Recursos necesarios**

Análisis de pérdidas y ganancias real

### Plan de riesgos relevantes

En base al análisis de contexto se identifican los posibles riesgos de realizar en el proceso mediante las alternativas escogidas. Se establecen los factores que impactan, calificados de la siguiente manera:

**Tabla 30**

*Tabla de los riesgos de rosas al granel*

<b>Riesgos: rosas al granel</b>	<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Posible maltrato de la rosa por viajar a Guayaquil y por ensamblaje, afectando a la calidad del producto.			X	
Riesgo en facilitar el proceso de logística al cliente.		X		
Problemas de aduanas			X	
Se dan casos que en los cartones de exportación pueden colocar narcóticos.				X

**Tabla 31**

*Tabla de los riesgos de arreglo de rosas*

<b>Riesgos: arreglo de rosas</b>	<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Tiempo tardío en que lleguen las flores a USA			X	
Incremento en gastos de bodega			X	
Rotación del personal		X		
Incremento en gastos de insumos			X	

Los resultados de la matriz de riesgo nos dicen que un 75% de los factores con bajo niveles de relevantes se encuentran aquí, y un 25% que es medio – bajo para a la hora de realizar la exportación de las rosas preservadas. Sin embargo, con ello sabemos que si hay riesgos importantes que nos pueden afectar de manera significativa y esto conlleva a una pérdida en la producción de las rosas.

## Plan para mitigar los riesgos

**Tabla 32**

*Tabla de mitigar riesgos*

Riesgos	Planificación
Posible maltrato de la rosa por viajar a Guayaquil y por ensamblaje, afectando a la calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer un mejor control de calidad en su empaque que le permita realizar el viaje sin que pueda surgir algún daño al producto, y así llegar seguro a su destino final.</li> </ul>
Riesgo en facilitar el proceso de logística al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar y realizar un seguimiento continuo del plan de logística como:</li> <li>● Implementar una experiencia de usuario que permita captar futuros clientes.</li> <li>● Llevar a cabo un sistema de logística integrado con todas las áreas</li> </ul>
Problemas de aduanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evitar posibles retrasos en el proceso de aduana que impidan llegar a tiempo para su entrega.</li> </ul>
Se dan casos que en los cartones de exportación pueden colocar narcóticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evitar sanciones que perjudique a la empresa con este tipo de delitos, que son altamente penalizados por la ley.</li> </ul>
Tiempo tardío en que lleguen las flores a USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar planes de emergencia que se lleven a cabo en este tipo de situaciones, donde se tenga retraso en la llegada del producto.</li> <li>● Incentivar al cliente con souvenir ante un percance como el antes mencionado.</li> </ul>
En Incremento en gastos de bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerar tener un rubro de ahorro el cual estará destinado a gastos extras como estos que nos ayuden a cubrir esa necesidad del momento.</li> </ul>
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer alianzas estratégicas con empresas encargadas de talento humano.</li> </ul>
Incremento en gastos de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerar tener un rubro de ahorro el cual estará destinado a gastos extras como estos que nos ayuden a cubrir esa necesidad del momento.</li> </ul>

### Cronograma de Implementación.

En esta sección se detalla la ruta de actividades que se realizará para ejecutar el proyecto.

**Tabla 33**

*Cronograma general de implementación.*

Meses Calendario									
Hitos Principales	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Gestión de contratación de empresa proveedora de sistema									
Fase 2: Desarrollo y ajuste técnico de ingeniería del sistema y obras complementarias									
Fase 3: Gestión de importación y nacionalización de equipos									
Fase 4: Implementación del sistema y obras complementarias									
Fase 5: Seguimiento y medición de desempeño de modelo de riego – Etapa 1 (2k ha).									

**Nota:** El proyecto se efectuará en 6 meses

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se determinó que este tipo de modelo de negocio aprovecha las ventajas de la excelente calidad de rosas preservadas que tiene el Ecuador y las facilidades de exportación que ofrece el país, para la toma de decisiones predominó y se definió la alternativa que produzca mayores ingresos. Basado en la evaluación cuantitativa y cualitativa del proyecto, se sugiere la implementación de la venta de arreglo de rosas preservadas, con base operativa en Estados Unidos. El principal factor que influye a esta decisión es el ahorro de inversión en logística al solo exportar la rosa y la utilidad que genera un arreglo.

Se recomienda para la implementación del plan, supervisar de forma directa el equipo operativo en Estados Unidos, porque la cultura organizacional es distinta en comparación a Ecuador, por ello se sugiere trabajar de igual forma con el equipo de marketing. La marca Mariana Flowers vende productos Premium, por esta razón el valor agregado de la marca es decir la calidad del arreglo y su línea gráfica debe ser cuidada a detalle. Otra recomendación para el equipo de marketing es considerar la constante investigación de tendencias en los medios de comunicación digitales porque la dinámica del negocio es e-commerce. Finalmente se recomienda dar seguimiento al estado de pérdidas y ganancias para medir gastos e ingresos de cada mes, para tener el control del mismo.

## **Anexos**

### Anexo 1. Termómetro exportador florícola



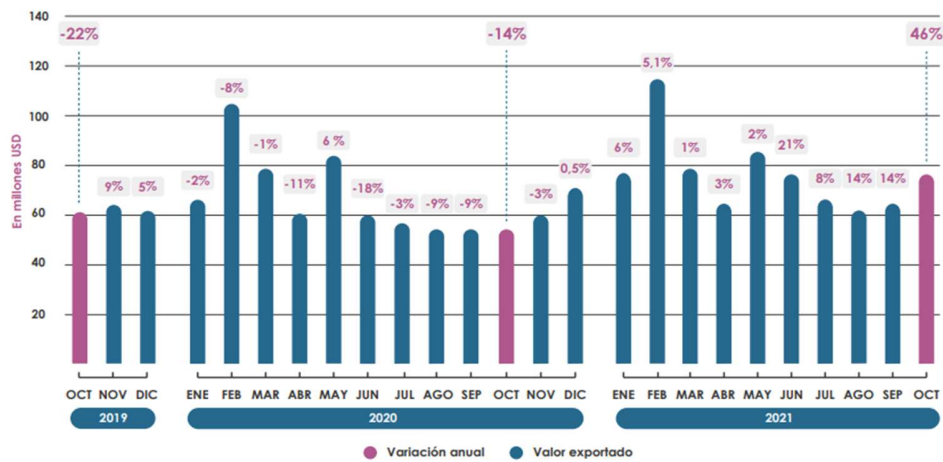
Enero - Octubre 2021



Octubre 2021



### Anexo 2. Exportación de flores



### Anexo 3. Principales especies de flores exportadas

# Principales especies de flores exportadas

ENERO - OCTUBRE 2021

Entre enero y octubre de 2021, el 71% de las exportaciones de flores las concentra las rosas, este comportamiento ubica al Ecuador en el segundo exportador a nivel mundial.

	Valor FOB Millones de dólares	Crecimiento Valor	Toneladas	Crecimiento Volumen	Participación en Valor
 Rosas	547	12% ▲	104.333	8% ▲	71%
 Flores de verano	96	7% ▲	16.491	5% ▲	13%
 Gypsophila	56	4% ▲	8.766	20% ▲	7%
 Flores preservadas	25	68% ▲	838	+100% ▲	3%
 Claveles	17	23% ▲	3.420	14% ▲	2%
 Lirios	8	38% ▲	1.161	18% ▲	1%
 Crisantemos	6	-30% ▼	904	-16% ▼	1%
 Alstromeria	6	-2% ▼	1.456	15% ▲	1%

## Bibliográfica

IRS. (2021). *irs* . Obtenido de compañía de responsabilidad limitada : <https://www.irs.gov/es/businesses/small-businesses-self-employed/limited-liability-company-llc>

mystic . (2022). *mystic* . Obtenido de nuestras granjas, mystic : <https://www.mysticflowers.com/our-farms/>

ecuagarden. (2022). *ecuagarden*. Obtenido de sobre nosotros, ecuagarden: <https://ecuagarden.com/about-us/>

primicias. (enero de 2021). *primicias*. Obtenido de falta de vuelos, primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/falta-vuelos-frutas-flores-exportacion-ecuador/>

el universo. (2 de febrero de 2022). *el universo*. Obtenido de economía, el universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/falta-de-espacios-frenara-la-exportacion-de-2500-toneladas-de-flores-para-san-valentin-senala-expoflores-nota/>

expoflores. (2022). *expoflores*. Obtenido de lista de socios, expoflores: <https://expoflores.com/lista-socios-expoflores/>

ecuador y sus flores. (2022). *ecuador y sus flores*. Obtenido de noticias, ecuador y sus flores: <https://www.ecuadorsusflores.com>

expoflores. (2021). *reporte estadístico mensual*. Quito: expoflores.

expoflores . (2021). *informe de perspectiva económica global para el sector florícola*. Quito : expoflores .

fincas de rosas ecuador . (2022). *fincas de rosas ecuador* . Obtenido de búsqueda, fincas de rosas ecuador : <https://fincasderosas.com/floricolas-de-rosas-en-ecuador/>

oec . (2019). *oec* . Obtenido de flores cortadas, oec: [https://oec.world/en/profile/bilateral-product/cut-flowers/reporter/usa?redirect=true#:~:text=Japan%20\(%24849k\).- ,In%202019%2C%20United%20States%20imported%20%241.87B%20in%20Cut%20Flowers,%2C%20and%20Mexico%20\(%2431M\).](https://oec.world/en/profile/bilateral-product/cut-flowers/reporter/usa?redirect=true#:~:text=Japan%20(%24849k).-,In%202019%2C%20United%20States%20imported%20%241.87B%20in%20Cut%20Flowers,%2C%20and%20Mexico%20(%2431M).)

world top exports . (2020). *world top exports* . Obtenido de exportaciones de ramos de flores, world top exports : <https://www.worldstopexports.com/flower-bouquet-exports-country/>

wits world integrated trade solution . (2019). *wits world integrated trade solution* . Obtenido de estadísticas comerciales , wits world integrated trade solution : <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Compare/Country/USA/Indicator/MPT-TRD-VL/partner/WLD/product/Total/region/NAC/show/line>

un trade statistics . (2021). *un trade statistics* . Obtenido de metodología, un trade statistics : <https://unstats.un.org/unsd/trade/default.asp>

world bank . (2022). *world bank* . Obtenido de investigación y publicaciones, world bank : <https://www.worldbank.org/en/research>

Expoflores . (2021). *reporte trimestral mercados de destino* . Quito : Expoflores .

expoflores . (2019). *informe anual de exportaciones estados unidos* . Quito: expoflores .

ibis world . (2021). *Industria de floristerías en EE.UU.* ibis world .

eco roses . (8 de agosto de 2019). *eco roses* . Obtenido de porque las rosas ecuatorianas son mejores, eco roses : <https://ecoroses.com.ec/es/por-qu-las-rosas-ecuatorianas-son-las-mejores>



Bold consulting group . (2022). *Bold consulting group* . Obtenido de Bold consulting group , punto de equilibrio : <https://bold.com.ec/punto-de-equilibrio/>

**Vocabulario**

**Mystic Flowers**

Somos una empresa ecuatoriana que crea un nuevo estándar para la industria de las flores. Producimos y comercializamos rosas y flores de verano sostenibles y socialmente responsables de primera calidad desde 1997.

Ayudamos a la industria de las flores a promover flores ecuatorianas premium, reconectando a las personas con la esencia de la naturaleza. (mystic , 2022)

## **LLC**

Una Compañía de Responsabilidad Limitada (LLC, por sus siglas en inglés) es una estructura de negocio permitida conforme a los estatutos estatales. Cada estado puede utilizar regulaciones diferentes y usted debe verificar con su estado si está interesado en iniciar una Compañía de Responsabilidad Limitada.

Los dueños de las LLC se llaman miembros. La mayoría de los estados no restringen la propiedad, por lo que los miembros pueden incluir individuos, sociedades anónimas, otras LLC y entidades extranjeras. No hay límite máximo de miembros. La mayoría de los estados también permiten las LLC de un “miembro único”, las que tienen un solo dueño.

Las clases de negocios generalmente no pueden ser LLC, tales como los bancos y las compañías de seguros. Consulte los requisitos de su estado y las normas del impuesto federal para más información. Existen reglas especiales para las LLC extranjeras. (IRS, 2021)