



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN  
DEL MERCADO DE DIAMONDROSES S.A.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniera Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:  
Ing. Patricio Torres, MBA

Autora:  
Mónica Terán Tobar

Año  
2013

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Patricio Torres  
Ingeniero MBA  
C.I.: 171322241-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Mónica Terán Tobar

C.I.: 171262356-8

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios a, mi Papá y a mi Mamá.

## RESUMEN

DiamondRoses S.A. tiene como actividad principal la producción y exportación de rosas, el presente plan de negocios tiene como objetivo la ampliación de mercado con la creación de una nueva línea de negocio llamada Bouquet. La finca tiene aproximadamente un 8% de su producción que no pasa las normas de calidad para la exportación, ésta flor tiene un costo de producción que actualmente no representa ganancia alguna para empresa.

Bouquet venderá y entregará a domicilio dicha flor a los hogares y oficinas de los sectores centro-norte, norte y valle de Cumbayá, donde se encuentra la clase media-alta y alta de Quito. Uno de los puntos importantes es demostrar al cliente la calidad de la flor y su duración en el florero.

Para lograr que el proyecto se lleve a cabo, la inversión inicial necesaria es de \$11.973, financiada el 60% por la empresa y el 40% restante con un crédito. El precio de venta de cada bouquet será de \$4,50 proyectando un promedio de ventas para el primer año de 910 entregas al mes tomando en cuenta las fechas especiales donde se vende más.

## ABSTRACT

DiamondRoses S.A. has as its main activity the production and export of roses, the present business plan is aimed at the expansion of the market with the creation of a new line of business called Bouquet. The farm has about 8% of its production which does not pass the quality standards for export, this flower has a cost of production which currently does not represent any profit for the company.

Bouquet will sell and deliver door to door the flower to the homes and offices of the sectors center-north, north and Cumbaya Valley, where the middle-high and high class of Quito are located. One of the important points is to show the customer the quality of flower and its duration in vase.

To achieve that the project is carried out, the initial investment required is \$11.973, funded 60% by the company and 40% remaining with a loan. The selling price of each bouquet will be \$4.50 projecting an average of sales for the first year of 910 deliveries a month taking into account special dates where the sales are higher.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 CAPITULO I: LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y PRODUCTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA .....	3
1.2 TENDENCIA.....	3
1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA .....	6
1.4 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA.....	7
1.5 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	8
1.5.1 Análisis Macro – Pest .....	8
1.5.1.1 Políticas: Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales.....	8
1.5.1.2 Económicas: Fuerzas Económicas .....	10
1.5.1.3 Sociales: Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	16
1.5.1.4 Tecnológicas: Fuerzas Tecnológicas .....	17
1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	18
1.6.1 Meso Entorno – Porter.....	18
1.6.1.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras .....	19
1.6.1.2 Ingreso Potencial Nuevos Competidores .....	19
1.6.1.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (y Complementos).....	20
1.6.1.4 Capacidad de Negociación de los Consumidores.....	20
1.6.1.5 Capacidad de Negociación de los Proveedores.....	21
1.6.2 Micro Entorno.....	22
1.7 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO .....	23
1.7.1 La Idea y Modelo de Negocio .....	23
1.7.2 Estructura Legal de la Empresa.....	25
1.7.3 Filosofía de le Empresa .....	25
1.7.3.1 Visión .....	25
1.7.3.2 Misión.....	25
1.7.3.3 Principios y Valores.....	26
1.8 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO .....	26
1.9 FODA .....	27
1.10 EFI.....	28
1.11 EFE .....	29
1.12 CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA .....	30
1.13 MATRIZ SPACE .....	31
1.14 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	31

<b>2</b>	<b>CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>33</b>
2.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	33
2.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE GERENCIA.....	33
2.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	33
2.4	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2.5	NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
2.6	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.7	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.8	MODELO DE ENCUESTA.....	36
2.9	DISEÑAR GRUPO FOCAL.....	38
2.10	ENTREVISTA A EXPERTO.....	39
2.11	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....	41
	2.11.1 Determinar Segmentación.....	41
	2.11.2 Muestra según Malhotra.....	43
	2.11.3 Cuota de Mercado.....	44
2.12	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	44
2.13	TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA.....	45
2.14	CRUCE DE VARIABLES.....	58
2.15	TABULACIÓN GRUPO FOCAL.....	63
2.16	TABULACIÓN ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	67
	2.16.1 Experto en Marketing.....	67
	2.16.2 Experto en Floricultura.....	69
<b>3</b>	<b>CAPITULO III: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>71</b>
3.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	71
	3.1.1 Marca.....	72
	3.1.2 Slogan.....	72
	3.1.3 Colores Corporativos.....	72
	3.1.4 Logotipo.....	73
	3.1.5 Manual de Marca.....	73
3.2	POLÍTICAS DE PRECIOS.....	76
3.3	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	76
3.4	TÁCTICA DE VENTAS.....	77
3.5	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	77
3.6	LAS 4P'S.....	78
	3.6.1 Producto.....	78
	3.6.2 Plaza.....	80
	3.6.3 Promoción y Publicidad.....	81
	3.6.3.1 Publicidad.....	81
	3.6.3.2 Relaciones Públicas.....	82
	3.6.3.3 Promociones de Venta.....	82

<b>4</b>	<b>CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>84</b>
4.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	84
4.2	CICLO DE OPERACIONES .....	85
4.2.1	Cadena Productiva .....	85
4.2.2	Cadena Comercial .....	86
4.2.3	Actividades Críticas .....	87
4.2.4	Plan de Contingencia.....	87
4.3	DETERMINACIÓN DE MATERIALES DE PRODUCCIÓN .....	88
4.4	REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.....	88
4.5	INSTALACIONES.....	89
4.5.1	Plano de la Post-Cosecha .....	90
4.6	MANEJO DE INVENTARIO.....	90
4.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	90
<b>5</b>	<b>CAPITULO V: EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>92</b>
5.1	ORGANIGRAMA .....	92
5.2	DERECHOS Y ATRIBUCIONES DE ACCIONISTAS Y EQUIPOS DE ASESORES .....	93
5.3	FUNCIONES Y CARGOS .....	94
5.4	ROL DE PAGOS .....	97
5.5	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	98
<b>6</b>	<b>CAPITULO VI: CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>100</b>
6.1	DIAGRAMA DE GRANT.....	100
6.2	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	102
<b>7</b>	<b>CAPITULO VII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>103</b>
7.1	SUPUESTOS UTILIZADOS .....	103
7.1.1	Ubicación .....	103
7.1.2	Ventas.....	103
7.1.3	Mercado Objetivo.....	103
7.1.4	Cuota de Mercado .....	104
7.1.5	Canal de Distribución.....	104
7.1.6	Personal Necesario.....	104
7.1.7	Inversión .....	104
7.2	RIESGOS CRÍTICOS .....	104
7.2.1	Disminución de Ventas y Disminución de Precio .....	104
7.2.1.1	Plan de Acción o Contingencia .....	105
7.2.2	Falta de Liquidez.....	105
7.2.2.1	Plan de Acción o Contingencia .....	105

<b>8</b>	<b>CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>106</b>
8.1	INVERSIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO .....	106
8.2	FUENTES DE INGRESO .....	108
8.3	COSTOS DE VENTAS .....	108
8.4	GASTOS .....	109
8.5	MARGEN BRUTO Y OPERATIVO .....	110
8.6	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO (PyG) .....	110
8.7	FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	112
8.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	112
8.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	113
8.10	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS .....	114
8.11	VALUACIÓN .....	115
<b>9</b>	<b>CAPITULO IX: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>117</b>
9.1	FINANCIAMIENTO .....	117
9.2	CAPITALIZACIÓN .....	117
9.3	RETORNO DE LA INVERSIÓN .....	117
<b>10</b>	<b>CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>
10.1	CONCLUSIONES .....	119
10.2	RECOMENDACIONES .....	120
	<b>Referencias .....</b>	<b>121</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>123</b>

# INTRODUCCIÓN

## Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial y financiera mediante la planificación estratégica para la ampliación del mercado de DiamondRoses S.A. en los sectores de clase media-alta y alta de la ciudad de Quito.

## Objetivos específicos

- Analizar el entorno actual de la industria florícola, básicamente en el ámbito nacional.
- Realizar una investigación de mercados.
- Realizar el análisis financiero del plan.
- Identificar los potenciales clientes.
- Diseñar un equipo de trabajo para el desarrollo del plan.

## Justificación

DiamondRoses es una empresa familiar fundada en 1996, se dedica a la producción y exportación de rosas, está ubicada en la provincia de Cotopaxi. Su producción se divide en un 60% para Estados Unidos, el 25% para Rusia y el 15% para el resto de Europa. Cuenta con aproximadamente 50 variedades, en 10 hectáreas y en la empresa genera trabajo directo para 110 empleados.

La empresa está enfocada a la exportación y no ha incursionado en el mercado nacional, esto indica que al vender y entregar las Rosas a domicilio se estaría

explotando un mercado desatendido, lo que da una ventaja competitiva sobre cualquier otro producto o competencia. De esta manera la empresa incrementará sus ventas y liquidez.

Los Quiteños han tenido un gusto especial por las flores, pero no existe una empresa con la suficiente capacidad, que brinde la facilidad de tener flores frescas y de larga duración en los espacios que el cliente desee, entonces DiamondRoses S.A. cubrirá esta necesidad, aprovechando de la calidad excepcional de la flor es posible crear una cultura de admiración, contemplación y consumo de ellas y utilizando en su mayoría los principios los conceptos de Administración Estratégica de Fred David.

# 1 CAPITULO I: LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y PRODUCTO

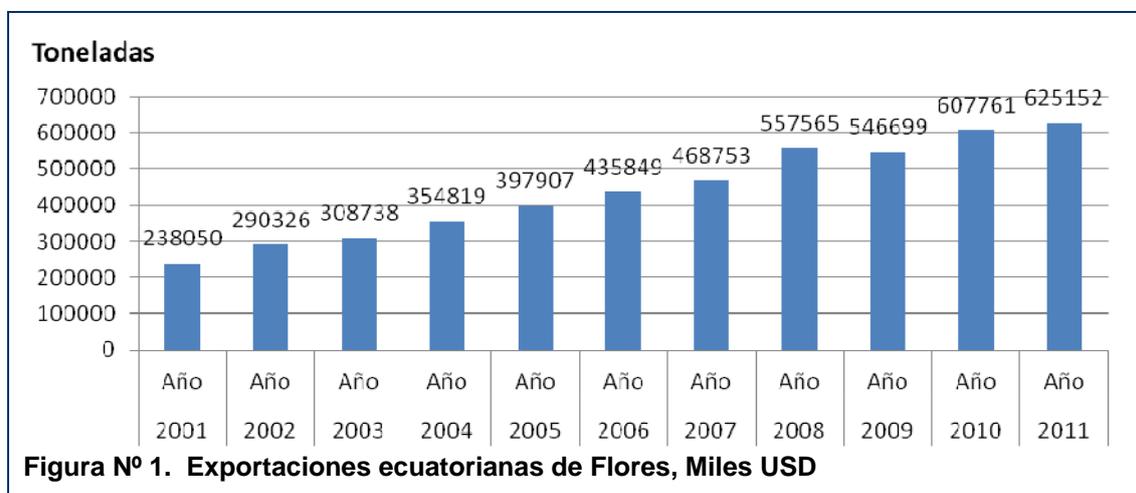
## 1.1 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

Tomando en cuenta que éste trabajo será el Plan de Negocios para la Ampliación del Mercado de DiamondRoses S.A., una empresa florícola, se ha investigado sobre qué industria es en la que se está trabajando y según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) se encuentra dentro de A-0112.10: Cultivo de flores (varias especies), plantas ornamentales, incluso semillas. (SRI, 2012)

## 1.2 TENDENCIA

La tendencia actual en el mercado está orientada hacia la eliminación de intermediarios, es decir que las flores pasen del productor hacia el minorista o directamente al cliente final para así reducir costos.

Hoy en día existe la Asociación de Floricultores Ecuatorianos “Expoflores” que lidera los asuntos relacionados a esta industria. Expoflores dice que la exportación de flores tiene un comportamiento histórico ascendente, que el crecimiento promedio anual desde el 2001 al 2011 es del 11% aproximadamente.



En el Ecuador existen dos principales grupos de flores, las rosas y la gypsophilia. Las exportaciones en dólares de ambos tipos de flores han tenido un crecimiento promedio positivo de 7,4% y 8,6% anual, respectivamente. Mientras que el monto exportado en toneladas de rosas creció en un 6,3% y de gypsophilia en un 4,1%.

Desde el año 2007, las rosas continúan siendo líderes en el mercado ecuatoriano, a pesar de que su participación en las exportaciones florícolas de ciertos años se ha visto reducida por las demás flores.

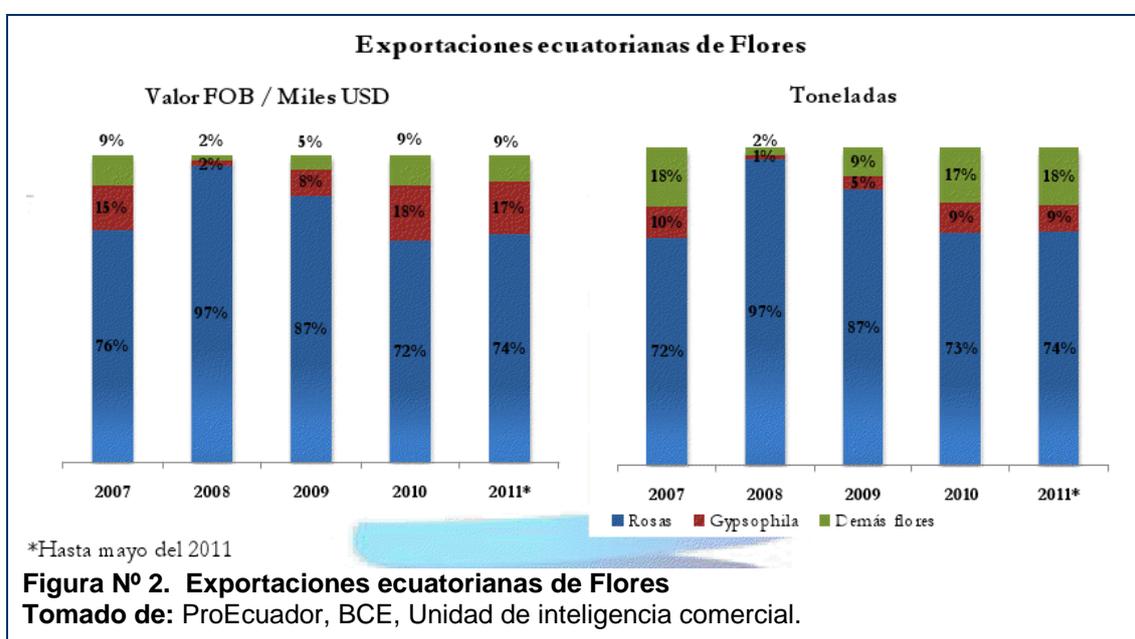


Tabla N° 1. Exportaciones ecuatorianas de flores

<b>EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES</b>						
<b>Valor FOB / Miles USD</b>						
Grupos	2007	2008	2009	2010	2011	Participación 2011
Rosas	353.900	539.000	475.900	438.400	464.500	74,5%
Gypsophilia	44.500	8.500	25.600	57.100	54.100	8,7%
Demás flores	70.300	9.900	45.100	112.200	105.000	16,8%
<b>Total General</b>	<b>468.700</b>	<b>557.600</b>	<b>546.700</b>	<b>607.700</b>	<b>623.600</b>	<b>100%</b>
<b>TONELADAS</b>						
Rosas	64.400	103.500	87.500	77.500	78.503	74,0%
Gypsophilia	8.900	1.400	4.600	9.900	10.000	8,7%
Demás flores	16.500	2.100	8.700	18.200	18.400	17,3%
<b>Total General</b>	<b>89.800</b>	<b>107.000</b>	<b>100.700</b>	<b>105.700</b>	<b>106.100</b>	<b>100%</b>

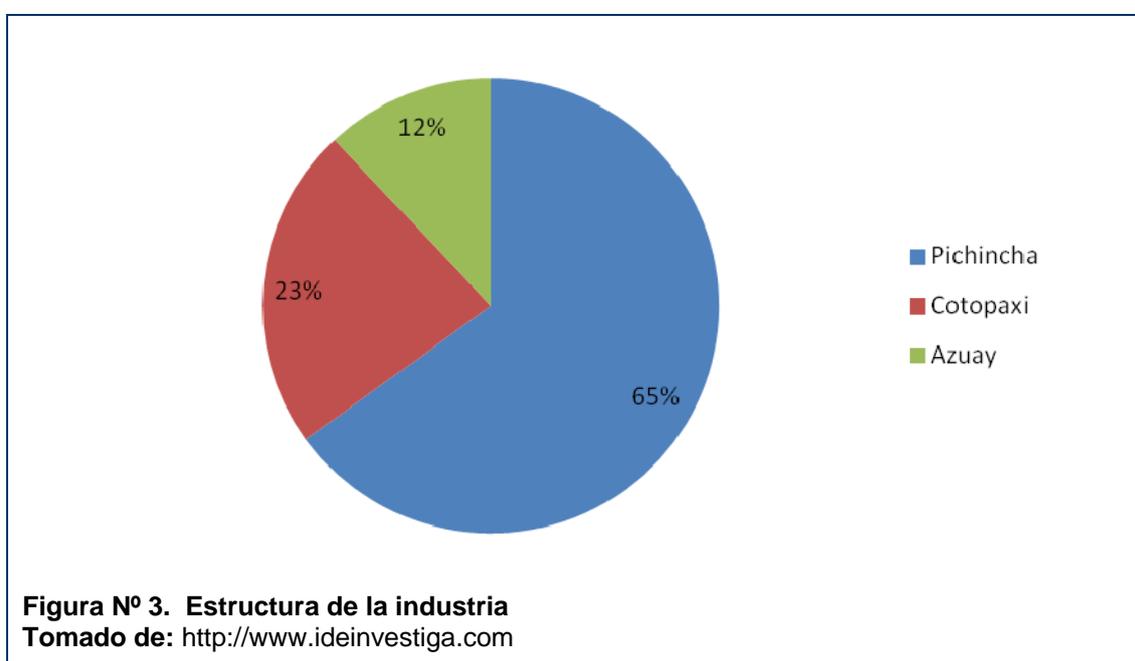
Tomado de: ProEcuador, BCE, Unidad de inteligencia comercial.

La flor más exportada sin duda es la rosa, por la calidad y el prestigio que tiene es muy demanda en el mercado mundial, puesto que el clima ecuatoriano permite producir flores con excelentes características durante todo el año, además de la situación geográfica del Ecuador proporciona características únicas a las flores como tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero, acompañado de que existen los factores tecnológicos y de infraestructura propicios para asegurar una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial y que en el Ecuador se producen más de 400 especies de rosas de una gama de variados colores. (Ministro de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2012)

Cabe recalcar que ésta industria abarca la producción y venta de otros tipos de flores como flores de verano, lirios, follaje tropical, heliconeas, gingers, psitacorums, gypsophila, entre otras.

### 1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La mayoría de la producción florícola está ubicada en la serranía ecuatoriana. Existen más de 3800 hectáreas sembradas con cultivos permanentes, de las cuales 72% corresponden a rosas, el 6% a gypsophilia y el 12% restante a otras variedades. Aproximadamente el 93% de la producción se destina a la exportación, quedando solo una mínima cantidad para el mercado interno. El 65% de las hectáreas cultivadas se encuentra en la provincia de Pichincha, principalmente en Cayambe y Guayllabamba; y el 35% en Cotopaxi y Azuay.

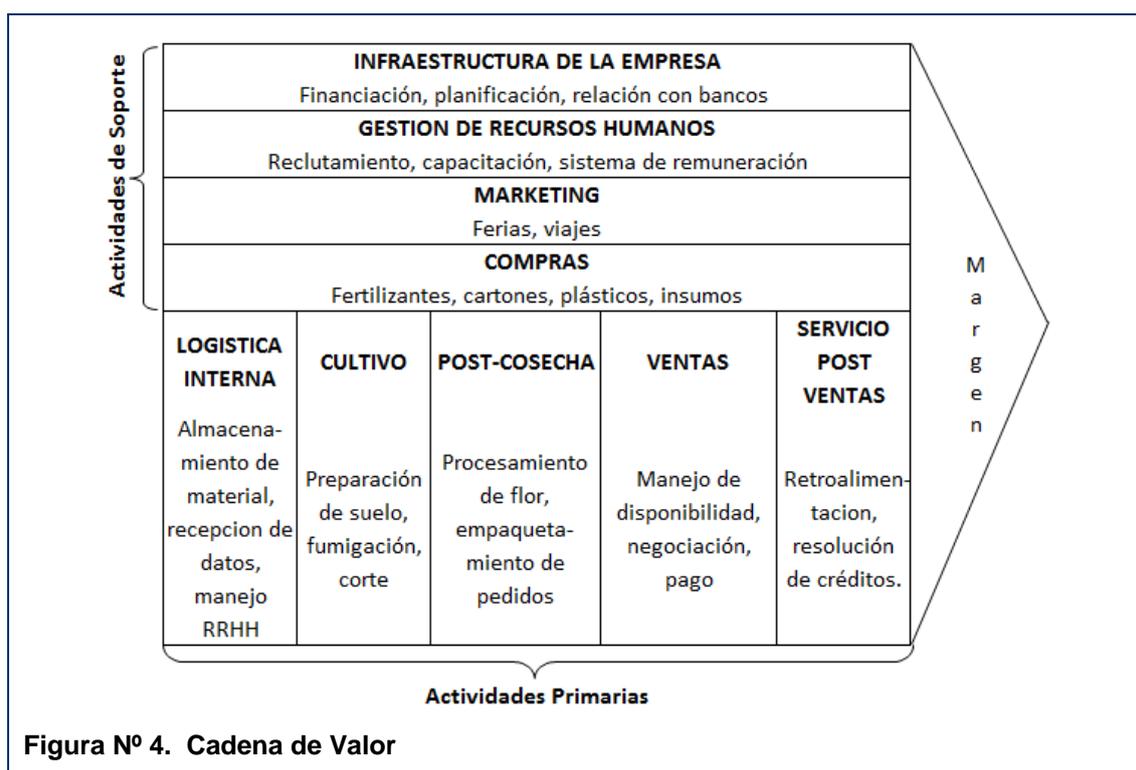


En general la agricultura y por ende la producción de rosas es una actividad sujeta a importantes fluctuaciones a nivel mundial. La demanda de flores cortadas, se mantiene durante todo el año, pero es en los meses de enero, febrero y abril, cuando las ventas llegan a su pico máximo en Estados Unidos y Europa. El precio de ventas de las flores puede llegar a los 80 centavos en Valentín en el mercado americano y a 1,20 dólares en el día de la Mujer en el mercado ruso, además de algunas otras fechas especiales. Generalmente, durante el resto del año el precio se mantiene muy bajo, entre 20 y 25 centavos, mientras que el costo por tallo es de entre 18 y 25 centavos de dólar.

Es decir que durante varios meses del año, los floricultores trabajan a pérdida, lo cual debe ser compensado con las ventas en temporadas altas. (Ideinvestiga, 2012)

Las florícolas actualmente tienen alrededor de 3.800 hectáreas sembradas, en las cuales se da trabajo a 11 personas por hectárea promedio, esto quiere decir que se generan 42.000 plazas de trabajo directas y una cifra superior en cuanto a puestos de trabajo indirectos; además de todas las plazas de trabajo de las empresas que no están registradas, unos 15.000 puestos aproximadamente. Esta actividad generó en el último año, más de 600 millones de dólares de ingresos para el país.

#### 1.4 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA



La cadena de valor de la Industria está compuesta básicamente por cinco actividades primarias con cuatro actividades de soporte. Las actividades primarias son: logística interna, cultivo, post-cosecha, ventas y servicio post-

venta. Las actividades de soporte son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, marketing y compras.

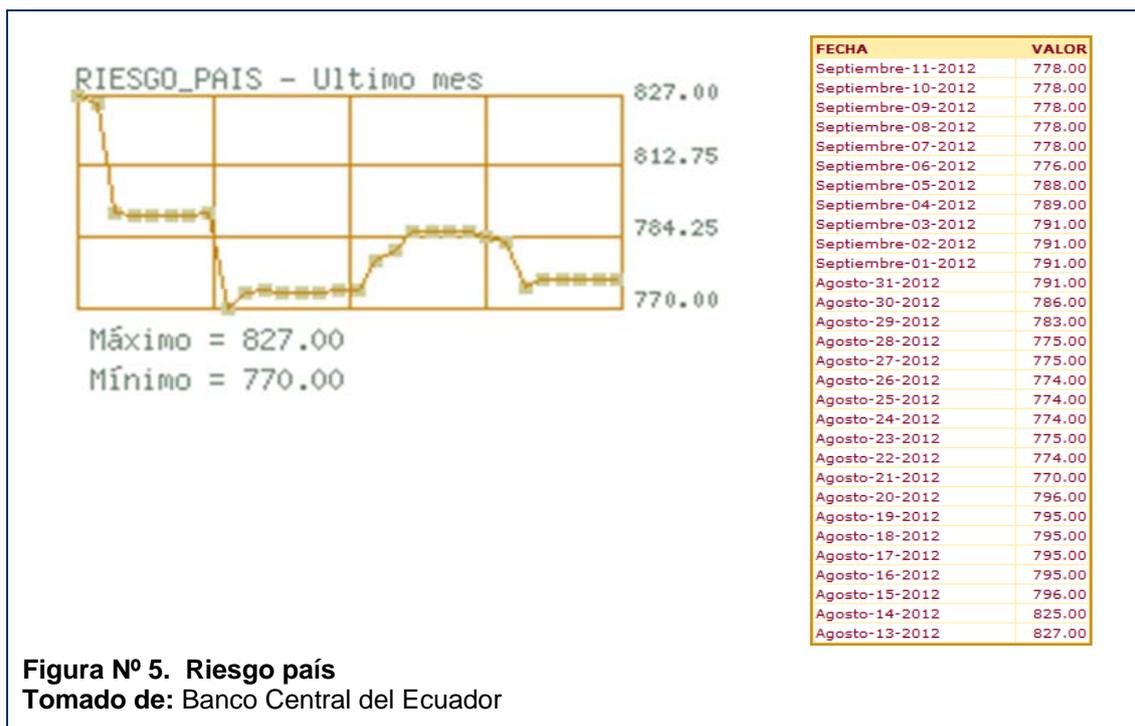
## **1.5 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.5.1 Análisis Macro - Pest**

#### **1.5.1.1 Políticas: Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales**

Ecuador ha sido uno de los países con mayor inestabilidad política en América Latina en los últimos quince años, derrocando a tres Presidentes. En los últimos cinco años el gobierno de Rafael Correa ha tenido cierta estabilidad, relacionada al tiempo de gobierno. Hay que tener en cuenta que en ese tiempo de gobierno se han generado cinco reformas tributarias, constantes cambios en el poder Ejecutivo y Judicial y manipulación en cuanto a lo que tiene que ver con el poder Legislativo.

El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Se entiende como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en el país. En el Ecuador el valor registrado el 11 de septiembre del 2012 es de 778, un valor alto, comparado con los demás países de Latinoamérica como Argentina con 722, Brasil con 185, Colombia con 186, México con 132, Panamá con 177, Perú con 157 y Venezuela con 895. (Banco Mundial, 2012)



Es importante tener en cuenta cual es la imagen que el mundo tiene de nuestro país. En los últimos meses Ecuador ha estado en la mira del resto de países y no precisamente por motivos buenos, sino por temas de tráfico de droga y asilo político a personajes controversiales. Situaciones como estas hacen que la inversión extranjera se reduzca notablemente como sucedió entre el año 2010 y 2011 en el Ecuador, bajando de \$318.896.800 en el 2010 a \$167.296.300 en el 2011, es decir que se redujo en un 52%. Mientras que en Perú se ha incrementado y Colombia se ha reducido mínimamente, países con los que supuestamente estamos al mismo nivel; pero más que la variación, son los valores, que son más de 50 veces mayores.

**Tabla Nº 2. Inversión extranjera**

INVERSIÓN EXTRANJERA		
Año	2010	2011
ECUADOR	\$ 318.896.800,00	\$ 167.296.300,00
PERÚ	\$ 5.575.995.100,00	\$ 7.328.242.300,00
COLOMBIA	\$ 7.137.131.400,00	\$ 6.899.263.900,00

Tomado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD>

Las autoridades ecuatorianas están conscientes que hay que seguir adelante e incentivar la producción, según Blasco Peñaherrera Solah, Presidente de la Cámara de Comercio de Quito, es importante tomar medidas para incentivar la producción, reducir la informalidad y llegar a acuerdos con los sectores para no tomar medidas restrictivas y mejorar la balanza comercial a través de exportaciones y de soluciones locales, que solamente se consigue mediante seguridad jurídica y suscribiendo tratados comerciales para que se produzca en el país y se logre exportar. La Ex-Ministra de la Producción, Nathalie Cely, dijo en una entrevista publicada por el Diario Hoy, el 10 de julio del 2012 que es necesario que se renueven el acuerdo comercial ATPDEA para reforzar las relaciones con los Estados Unidos y que el gobierno se mantiene alerta para tomar fuertes medidas preventivas y asegurar que esta Industria no sufra una fuerte decaída.

Por otro lado la situación fiscal afecta directamente, pues éstas regulan y afectan a todas las empresas y negocios alrededor del país. Las regulaciones y obligaciones deben ser cumplidas para el correcto desarrollo del comercio y del Estado. Es así que el principal impuesto que hay que tener en cuenta, es el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el IR (Impuesto a la Renta). Legalmente, sobre la comercialización de flores en el Distrito Metropolitano de Quito, no existen restricciones ni regulaciones, ya que de lo que se trata es simplemente de la comercialización de las mismas.

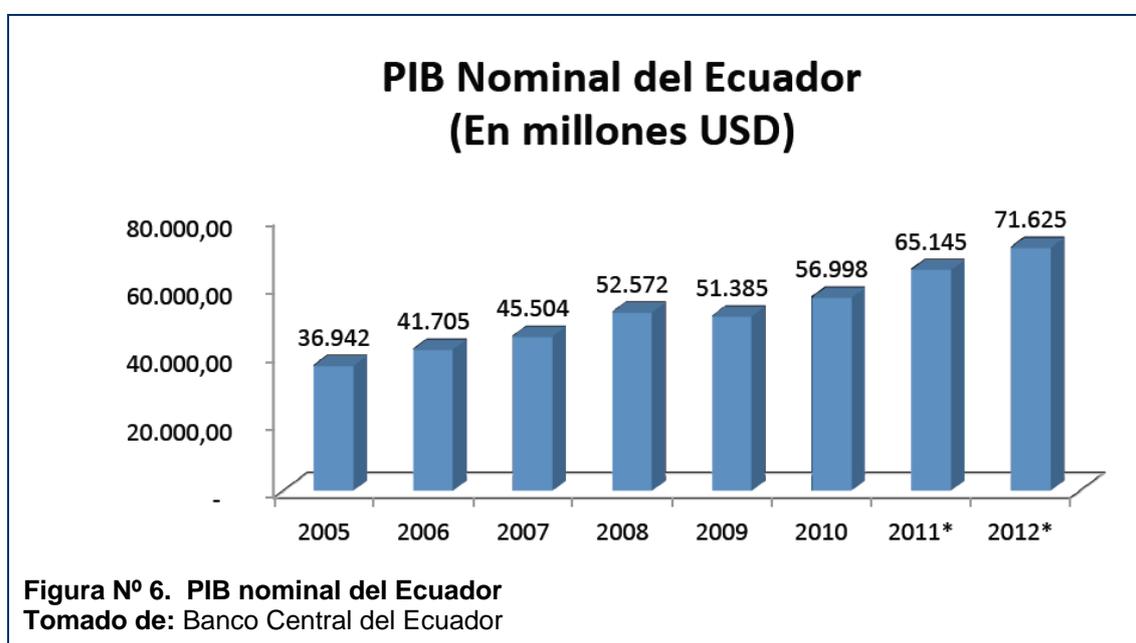
En base a los datos anteriormente presentados, es fácil darse cuenta que el Ecuador no es un país atractivo para invertir. En cuanto a la Industria, los factores no favorecen por los constantes cambios en lo político y económico.

#### **1.5.1.2 Económicas: Fuerzas Económicas**

Las fuerzas económicas son todos aquellos factores que afectan la industria económicamente, como su nombre lo dice, tanto en cuanto se refiera a la parte externa para esta parte del análisis.

## PIB

Es importante tomar en cuenta los datos del PIB ya que es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales durante un período y es una medida fiable para conocer el desenvolvimiento del país. El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es un útil para el análisis. A continuación se puede observar que el PIB Nominal en el Ecuador ha tenido un crecimiento año tras año, según valores del Banco Central del Ecuador.



### Aporte de la Industria al PIB

El aporte de la floricultura al PIB se compone de la siguiente manera, la producción de rosas y flores en general está dentro de la agricultura que corresponde a las divisiones 1-5 de la CIIU e incluye la silvicultura, la caza y la pesca, además del cultivo de cosechas y la cría de animales.

(Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Fuentes Indicadores del desarrollo mundial)

Tabla N° 3. Aporte de la Industria Agrícola al PIB

Aporte de la Industria Agrícola al PIB										
Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	9,0%	8,4%	7,3%	7,1%	7,0%	7,0%	6,8%	7,2%	7,0%	7,4%
América Latina y el Caribe	6,9%	7,1%	6,8%	6,1%	5,9%	6,0%	6,2%	6,1%	6,3%	6,2%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

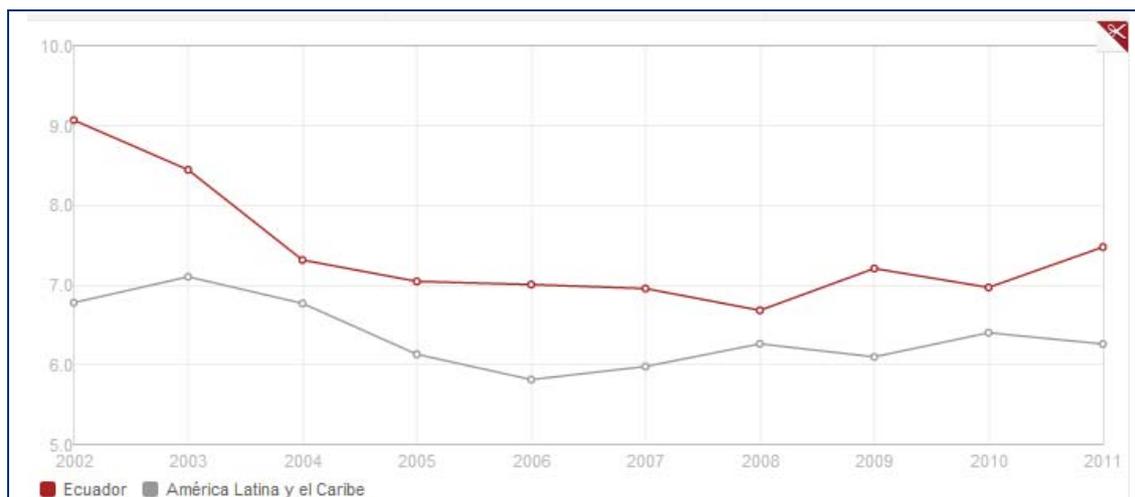


Figura N° 7. Aporte de la Industria Agrícola al PIB

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Fuentes Indicadores del desarrollo mundial. (Banco Mundial, 2012)

En la tabla anterior se puede observar que el aporte de la Industria al PIB se ha mantenido desde el año 2007, lo cual nos permite hacer una deducción que para el año 2012 será igual. En el gráfico se observa pequeñas variaciones dentro del mismo punto porcentual, bajando mínimamente en el año 2008 y recuperándose aparentemente en la misma cantidad el año 2009.

Los datos del PIB han ido creciendo año tras año, lo cual favorece a la Industria, dado que se genera mayor ingreso de divisas al país y se crean más plazas de trabajo. Y si bien el aporte de la Industria Agrícola al PIB fue bajando desde el año 2002 hasta el año 2008, en los siguientes años ha ido variando

hasta que el 2011 llegó al punto más alto desde el año 2004. Además el aporte de la industria Agrícola en el Ecuador es más alto que el promedio de América Latina y el Caribe, esto quiere decir que los otros países hoy en día son países más industrializados mientras que el Ecuador sigue siendo un país productor.

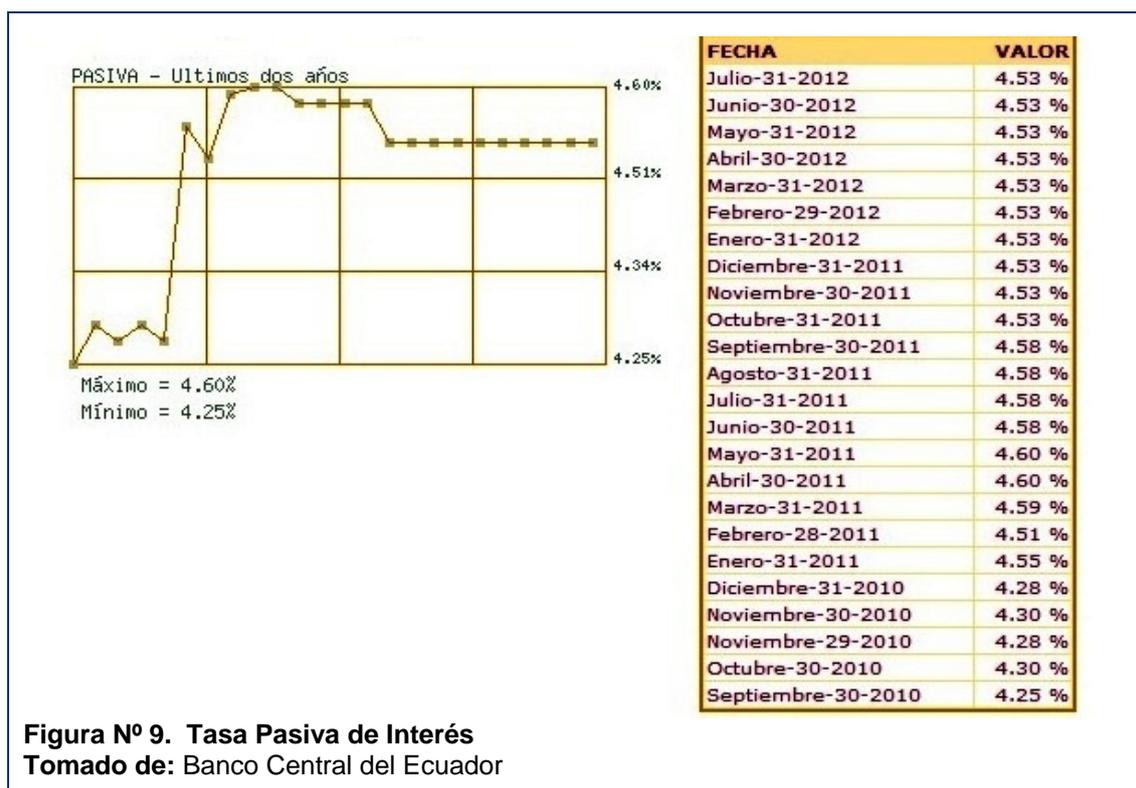
### Tasa Activa de Interés

Para llevar a cabo el proyecto es importante tomar en cuenta algunos índices económicos como la tasa de interés activa que es el porcentaje al que la institución financiera nos presta plata, es decir, es el interés que hay que pagar al momento de pedir un préstamo. Según información obtenida de la base de datos del Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa no ha presentado ninguna variación desde octubre del 2011, cabe recalcar que es la tasa de interés activa más baja registrada en los últimos dos años. Esto quiere decir que se mantiene una estabilidad y no existe volatilidad, lo cual es muy importante para llevar adelante este proyecto, dado que confiamos en que existe estabilidad y se podrán tomar decisiones seguras.



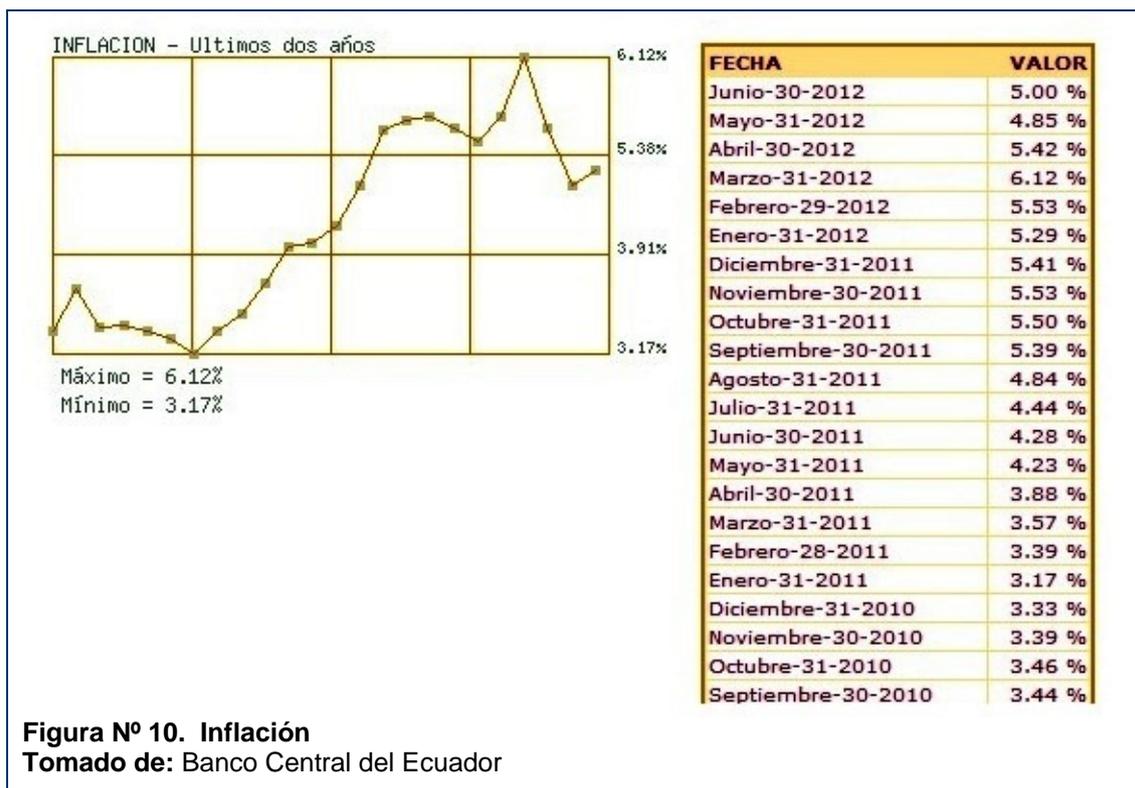
## Tasa Pasiva de Interés

La tasa de interés pasiva es el valor que nos pagan mientras tenemos dinero en el banco. Esta tasa ha tenido una variación no mayor a un 0,35% y para julio del 2012 su valor es de 4,53%. Estos valores nos confirman la estabilidad económica actual y le añade seguridad al proyecto.



## La Inflación

La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. La inflación registró su máximo punto de los dos últimos años en marzo del 2012, de ahí bajó prácticamente 1,5% y volvió a subir hasta llegar al 5% el 30 de junio. A pesar de que éste índice presenta mayor variación a comparación de los anteriores, se puede identificar una relativa estabilidad con cambios manejables.



## El Desempleo

La tasa de desempleo urbano del Ecuador subió tres décimas en el segundo trimestre del año 2012, con respecto a los tres meses anteriores, hasta colocarse en el 5,2%. Entre las mujeres, el desempleo es del 5,8%, mientras que entre los hombres es del 4,8 %, de acuerdo con los datos del INEC. El mercado laboral urbano tuvo un mejor comportamiento en el segundo semestre que en el mismo período del 2011, cuando el desempleo fue del 6,4 %.

Entre abril y junio del 2012 el porcentaje de personas subempleadas, es decir, individuos que trabajan menos de 40 horas semanales y desean trabajar más, cayó nueve décimas con respecto a los tres meses anteriores y se situó en el 43%.

Al mismo tiempo, el índice de desempleo urbano y rural se situó en el 4,1%, frente al 4,2% de diciembre de 2011. (El Universo, 2012)

A continuación, los gráficos del desempleo del Banco Central, ubicando su punto mínimo registrado en los últimos cinco años, en marzo del 2012, con el 4,88%.



**Figura Nº 11. Desempleo**  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

### 1.5.1.3 Sociales: Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Comúnmente las flores y las rosas son utilizadas para adornar la casa, decorar eventos, regalarlas, enviar arreglos a enfermos, a hospitalizados y a personas queridas.

Los colores de las rosas siempre han despertado la curiosidad de los que envían o reciben un arreglo floral. La rosa roja tiene por tradición un mayor significado que las rosas de otros colores, ya que es considerada como el más universal de todos los símbolos por haber sido representada en un sinnúmero de trabajos artísticos, desde pinturas clásicas y poesías hasta música y arte moderno. Además a través del tiempo las rosas rojas han aparecido como símbolo en la política y la historia pero sin duda alguna el símbolo del amor es el más representativo de esta bella flor. Las rosas rojas continúan siendo la

forma más popular de decir "te amo" a la persona amada, existe un consenso general que las rosas rojas, son el símbolo definitivo del sentimiento romántico que representa el amor verdadero. Enviar un arreglo de rosas es para aquellos que quieren dar ese primer paso y mostrar sus intenciones románticas, como también para aquel que desea mostrar compromiso e invitar al paso siguiente. Sin olvidar al que quiere pedir perdón o simplemente como una muestra de cariño. Cualquiera que sea la razón, las rosas rojas tienen un encanto al cual es difícil resistirse. Las rosas blancas representan inocencia y pureza y se asocian tradicionalmente con las bodas. Las rosas blancas también son un símbolo de honor y reverencia y un arreglo de rosas blancas se utiliza frecuentemente como una expresión de recordación. (Flores a Ecuador, 2012)

Las flores, en nuestra cultura son muy utilizadas para los duelos, en arreglos florales y coronas, así como también en ramos para dejarnos en las tumbas y floreros en los cementerios. Las flores son también utilizadas para decorar los rincones de la casa el día de una invitación o simplemente a la hora del té.

Finalmente no hay como dejar de tomar en cuenta las fechas especiales como son San Valentín, el día de la Mujer, el día de la Madre, el primer día de clases donde se lleva una rosa a la profesora, el día de la secretaria, Navidad, entre otras, donde siempre se regalan flores.

#### **1.5.1.4 Tecnológicas: Fuerzas Tecnológicas**

En esta línea de negocio es muy alto el porcentaje de trabajo manual, por lo tanto el empleo de maquinaria es relativamente bajo; se emplea tijeras, trinchas y más instrumentos de jardinería, los equipos que son imprescindibles son los cuartos fríos con todas sus instalaciones y accesorios para garantizar la cadena de frío para las rosas y en función de esto garantizar la calidad de la flor, los equipos de frío se pueden importar; otro equipo que es importante es el generador de energía, claro que es solo para emergencias, pero es fundamental cuando falta la energía eléctrica, para mantener la cadena de frío en el producto.

Tenemos proveedores nacionales e internacionales, estos últimos principalmente son para proveer las variedades de flores a sembrarse, las mismas que en un 99% se producen en el exterior; para poder usarlas, sembrarlas y venderlas hay que pagar regalías a las casas comerciales que las producen. En cuanto a lo que son fertilizantes y fungicidas, que son fundamentales para la producción, son importados y el sector florícola los compra a los importadores y distribuidores. El material de empaque se compra localmente.

El software que usa la empresa se llama JIREH y es diseñado por técnicos ecuatorianos y está perfectamente elaborado para cumplir con todas las necesidades de un negocio florícola de exportación.

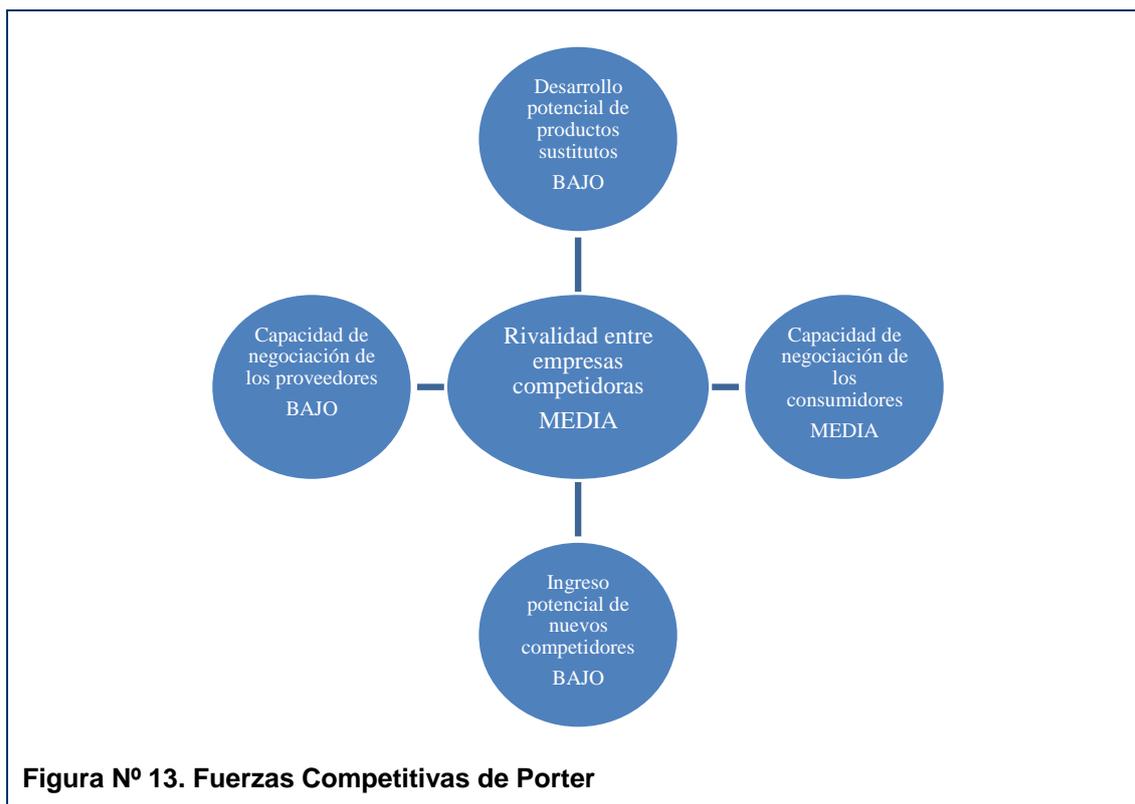
## 1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las rosas son un producto de consumo, las cuales tradicionalmente han usado un Canal de Distribución Largo, es decir, el productor exporta las rosas a un cliente mayorista, este las vende a un minorista, estos intermediarios son llamados Comercializadoras, y finalmente al cliente final. Puede haber el caso en que no se venda a un mayorista sino que se venda directamente de la florícola a un minorista. Esta serie de intermediarios conducen a que el precio de la flor sea elevado.



### 1.6.1 Meso Entorno - Porter

Con el objetivo de fortalecer el análisis del micro entorno, se presenta a continuación el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, ya que son muy importantes para la formulación de estrategias empresariales.



#### 1.6.1.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras en el Ecuador es media, dado el tipo de mercado inusual en el que se trabaja. Este mercado se maneja estableciendo precios día a día que van variando según la demanda, gustos, preferencias y situaciones de cada país. Además que el cliente busca ciertas características y cierta calidad en la flor, y pagan por eso. El mercado no es agresivo. Se basa mucho en la confianza entre comprador y productor, así como también en la seriedad.

Externamente se compite con los Países Bajos (Holanda) que abarca el 48% del mercado, Colombia con el 17% y Ecuador con 9%.

#### 1.6.1.2 Ingreso Potencial Nuevos Competidores

El ingreso potencial de nuevos competidores es bajo, actualmente es muy complicado comenzar desde cero con una florícola dados los costos, el capital

de trabajo necesario y la competitividad frente a las fincas que están en marcha y con experiencia. Es necesario tener 10 hectáreas para llegar al punto de equilibrio, y el valor es de aproximadamente 3 millones de dólares. De hecho, es más fácil ampliar una finca, que empezar con una nueva.

Los trámites que hay que hacer para cumplir con todas las regulaciones son molestos, se necesita tiempo y dinero para cumplir con todos los papeles y requisitos que piden desde el Ministerio del Interior hasta el Ministerio de Ambiente, pasando por muchas instituciones.

#### **1.6.1.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (y Complementos)**

El desarrollo potencial de productos sustitutos es bajo, dado que las flores son un producto único, por lo que el producto sustituto de las flores son los adornos frutales son un producto sustituto que se lo está dando a conocer. Otros productos sustitutos las flores artificiales, los artículos de decoración, y los tradicionales regalos como chocolates, peluches, tarjetas y hasta invitaciones o cenar.

#### **1.6.1.4 Capacidad de Negociación de los Consumidores**

La capacidad de negociación con los clientes es media, pues depende de la temporada en la que se esté negociando, dado que es un negocio cíclico. Además en vista de que la renovación del ATPDEA es muy complicada para julio del 2013, la industria florícola ecuatoriana, está trabajando arduamente en la posibilidad de ingresar al SGP, para que las rosas continúen ingresando a los Estados Unidos sin aranceles. Si no se llega a lograr ninguno de estos acuerdos, la capacidad de negociación se complica gravemente.

En la industria florícola se maneja dos tipos de ventas: mercado abierto y órdenes fijas. El mercado abierto se realiza mediante internet diariamente negociando la cantidad y el precio para cada envío de la misma manera se

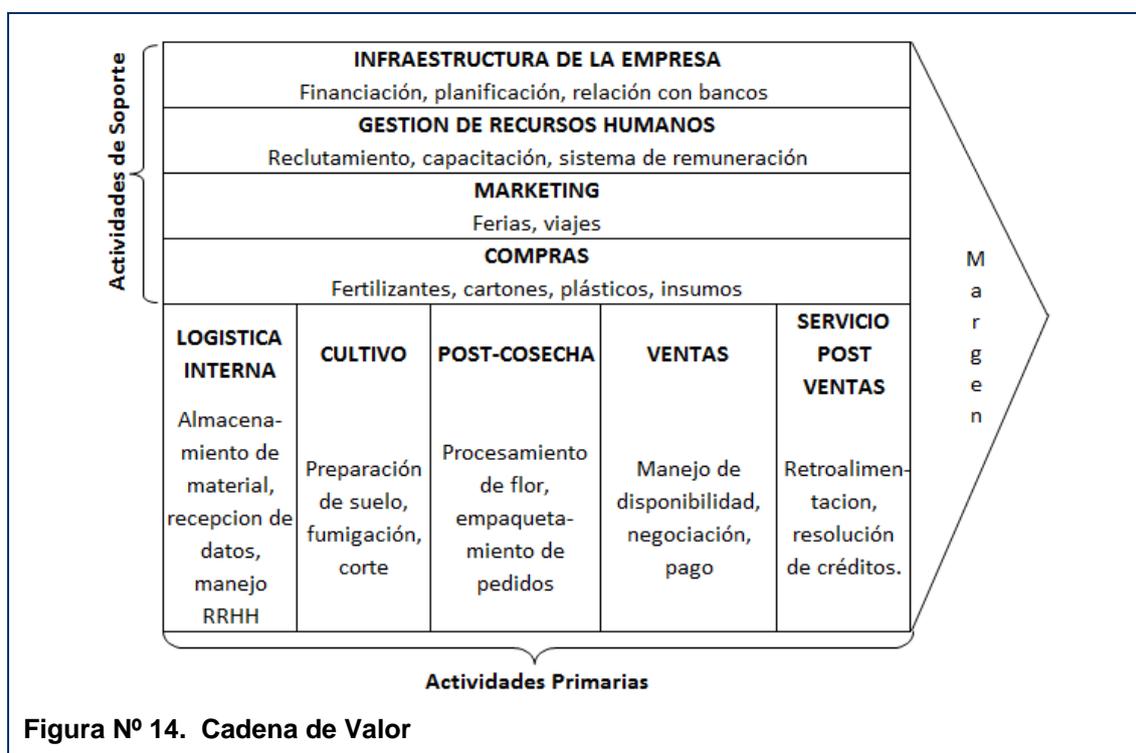
establece el plazo de pago. Las órdenes fijas son compromisos con clientes para darles la misma cantidad de flor todos los días durante un plazo determinado con precios fijos. Aparte se tiene tres fechas especiales de mayor venta: Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre. Un factor muy portante de este negocio es la confianza ya que se tiene que establecer una relación especial entre la finca y el comprador. Dada la informalidad del negocio a nivel mundial no se trabaja con cartas de crédito ni formas oficiales y establecidas de pago.

Hablando del mercado nacional sería relativamente fácil ya que no existen muchas exigencias por parte del comprador ya que las flores son para decoración de ambiente en la mayoría de pedidos, no tiene especificaciones de color ni tamaño de tallo y se entregaría un bouquet cada semana. Cuando son pedidos para instituciones, empresas grandes o eventos especiales y tiene especificaciones es cuestión revisar la disponibilidad de flor.

#### **1.6.1.5 Capacidad de Negociación de los Proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores es media, dado que el negocio se trata de la producción de las rosas y no existen grandes problemas en lo que tiene que ver con la rosa como tal, pero no hay que olvidar a los proveedores de los insumos y productos necesarios para la correcta entrega de la flor, las barreras con ellos son bajas. En el país existen suficientes importadores de fertilizantes, proveedores de plásticos con tecnología especial para la filtración de la luz solar, cartoneros que hacen cartones a la medida para envíos a diferentes países con los estándares requeridos y así, todos los insumos necesarios para la producción y envío de las rosas.

## 1.6.2 Micro Entorno



La cadena de valor de la empresa está compuesta básicamente por cinco áreas de actividades primarias con cuatro áreas de actividades de soporte. Las actividades primarias son: logística interna, cultivo, post-cosecha, ventas y servicio post-venta. Las actividades de soporte son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, marketing y compras.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades para identificar posibles ventajas competitivas. Peter Drucker dijo: "La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso".

Siempre hay como hacer algo para mejorar los procesos y la productividad. Es por eso que en cuanto a la logística interna se deberá adecuar la bodega para recibir y almacenar los materiales, de tal forma que no se estropeen y el producto se entregue en perfectas condiciones, de igual manera, se debe adecuar el software utilizado o implementar uno paralelo que cubra las

necesidades que esta nueva línea de negocio, necesita. Y además, realizar capacitaciones continuas para incentivar el trabajo y mejorar los procesos.

En el área de cultivo, hay que estar día a día trabajando, leyendo sobre nuevas técnicas y nuevos productos de fumigación para prevenir y combatir las plagas.

En el área de post-cosecha hay que preparar a la gente en lo que tiene que ver con el empaquetamiento de la flor, pues en esta línea de negocio, la presentación e imagen es primordial. No se empaquetará la flor para soportar largos viajes, sino que se la empaquetará para proyectar belleza, frescura y vida.

Para el área de ventas y post-ventas, se tiene que contratar una persona que se dedique a tiempo completo a la venta en el mercado local. Que conozcan el tipo de gente que compone el mercado objetivo y le ofrezca un trato con el cual el cliente quede satisfecho, con una posibilidad alta de recompra.

## **1.7 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **1.7.1 La Idea y Modelo de Negocio**

DiamondRoses es una empresa familiar fundada en 1996, se dedica a la producción y exportación de rosas, está ubicada en la provincia de Cotopaxi. Su producción se divide en un 60% para Estados Unidos, el 25% para Rusia y el 15% para el resto de Europa. Cuenta con aproximadamente 50 variedades, en 11 hectáreas y en la empresa genera trabajo directo para 110 empleados.

La empresa está enfocada a la exportación y no ha incursionado en el mercado nacional, esto indica que al vender y entregar las Rosas a domicilio estaríamos explotando un mercado nunca antes atendido, lo que nos da una ventaja competitiva sobre cualquier otro producto o competencia. De esta manera la

empresa incrementará sus ventas y liquidez creando una nueva línea de negocio.

La ventaja competitiva consiste en abrir una nueva línea de negocio aprovechando las capacidades productivas de la empresa. Esta nueva línea de negocio no requiere cambios considerables en la empresa y es posible de mantenerlo en el tiempo.

Vender flor con calidad de exportación en un mercado que en su mayoría tiene flor prácticamente de desecho crea una ventaja competitiva al ser netamente superiores a la competencia.

Además, los potenciales clientes no son solamente individuos sino también hogares, empresas y hasta floristerías, que pueden comprar rosas para infinitas circunstancias como muestra de amor, agradecimiento, enfermedad, cumpleaños, invitación, reconocimiento, decoración, entre otros; lo que demuestra que es un producto vendible en diferentes situaciones del mercado. Y también se tendrá una filosofía de orientación al Cliente cuidando de él. Es decir, estar pendiente, mediante un historial, un calendario de fechas y apuntes de los gustos y preferencias del cliente para que este no se preocupe nunca más por comprar flores, nosotros lo haremos por él.

Otro elemento clave para crear ventaja competitiva es ofrecer planes de entregas a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de dar un mejor servicio y asegurar más ventas. Y finalmente otro elemento clave para desarrollar este modelo de negocio es el equipo profesional altamente calificado con el que cuenta la empresa.

En Quito existen 171,135 hogares de clase media-alta y alta (ESPOL, 2012), y 17,845 compañías (Superintendencia de Compañías, 2012) las cuales suman 188,980 y son potenciales clientes para el negocio. Tradicional e históricamente, los Quiteños han tenido un gusto especial por las flores, pero

no existe una empresa con la suficiente capacidad, que brinde la facilidad de tener flores frescas y de larga duración en los espacios que desee, entonces DiamondRoses cubrirá esta necesidad. Aprovechando de la calidad excepcional de la flor es posible crear una cultura de admiración, contemplación y consumo de ellas.

### **1.7.2 Estructura Legal de la Empresa**

DiamondRoses S.A. está constituida legalmente ante la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima que tiene su principal órgano regulador que es la Junta General de Accionistas, la cual se rige a los estatutos debidamente aprobados bajo las normas de Buen Gobierno Corporativo, al igual que el Directorio que está conformado por un Presidente, un Gerente General, cinco directores principales y cinco alternos. El Gerente General es el representante legal de la compañía para todos los actos administrativos que la compañía lleva adelante.

### **1.7.3 Filosofía de le Empresa**

#### **1.7.3.1 Visión**

Ser la primera opción del cliente cuando de comprar Rosas de trate, trabajando arduamente todos los días para producir la mejor Rosa del Mundo.

#### **1.7.3.2 Misión**

Somos una Empresa dedicada a satisfacer el gusto de los clientes del mundo entero con rosas de la mejor calidad, las mismas que son producidas bajo procesos eficientes, certificados y amigables con el medio ambiente; con el aporte de un equipo de colaboradores capacitados, leales y comprometidos; generando bienestar de todos los participantes.

### 1.7.3.3 Principios y Valores

- Profesionalismo
- Respeto
- Actitud positiva
- Honestidad
- Lealtad

### OBJETIVOS

- Clientes: Diseñar un plan estratégico y operativo de negocios que permita posicionar la marca en el mercado en el transcurso del próximo año.
- Procesos internos: Realizar una reorganización de los procesos necesarios para montar esta nueva línea de negocio en el transcurso de 2 meses, que permita optimizar los tiempos de ejecución logrando ser más eficientes.
- Financiero: Demostrar que el proyecto es viable, auto-sustentable y que tiene gran potencial de crecimiento en los próximos 2 años.
- Clientes: Realizar investigación de mercados que permita evaluar la factibilidad de esta nueva línea de negocio además de determinar los segmentos y el público objetivo.

## 1.8 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

La empresa entregaría un producto y un servicio al mismo tiempo. DiamondRoses S.A. produce, vende y entregaría a domicilio bouquets sólidos o combinados de rosas con calidad de exportación, periódicamente en el lugar que el cliente desee y de esta manera tener decorados los espacios todo el tiempo, sin que las personas deban preocuparse por nada.

Se entregarán rosas de excelente calidad con tallos desde 40cm hasta 70cm. DiamondRoses cuenta con 52 variedades en una amplia gama de colores sólidos como bicolors, desde el blanco hasta un casi negro.

Las rosas van en ramos o también llamados Bouquetes de 25 tallos, de manera que se aprecie la flor y esté lista para ponerla en un florero, el empaque serán capuchones con distintos diseños.

Producto básico: rosas que sirven como adorno o regalo.

Producto real: rosas con calidad de exportación, que duran mínimo 5 días en florero. Se dispone de más de 50 variedades de colores.

Producto aumentado: las rosas serán entregadas en la casa u oficina del consumidor. Se proponen diferentes paquetes de pagos además de ofrecer garantía si la flor no satisface la necesidad del cliente.

## 1.9 FODA

Tabla Nº 4. FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia por 16 años en el mercado florícola.</li> <li>2. Infraestructura apropiada para llevar a cabo el proyecto.</li> <li>3. Personal capacitado que cumple con los principios, valores y normas.</li> <li>4. Cumplimiento de normativas ambientales</li> <li>5. Trabajos de responsabilidad social con la comunidad.</li> <li>6. Extensa variedad de colores de rosas.</li> <li>7. La calidad de la flor es excepcional con una larga vida en florero.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente posicionamiento de la calidad de la flor del Ecuador.</li> <li>2. Preferencia por rosas antes que otras flores.</li> <li>3. Cultura de obsequiar flores en ocasiones especiales.</li> <li>4. Existencia de un servicio no explotado en el sector.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de formalización y definición en procesos de la empresa.</li> <li>2. Falta de un sistema formal de inducción a los empleados nuevos.</li> <li>3. Falta un mejor control financiero.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima cambiante.</li> <li>2. Venta de flor de menor calidad a menor precio.</li> <li>3. Sobreoferta de flor en determinadas épocas.</li> </ol>

## 1.10 EFI

Tabla Nº 5. EFI

EFI			
Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación*	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia por 16 años en el mercado florícola.	12%	3	0,36
2. Infraestructura apropiada para llevar a cabo el proyecto.	10%	3	0,3
3. Personal capacitado que cumple con los principios, valores y normas.	10%	3	0,3
4. Cumplimiento de normativas ambientales	10%	4	0,4
5. Trabajos de responsabilidad social con la comunidad.	15%	4	0,6
6. Extensa variedad de colores de rosas.	15%	4	0,6
7. La calidad de la flor es excepcional con una larga vida en florero.	15%	4	0,6
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de formalización y definición en procesos de la empresa.	5%	1	0,05
2. Falta de un sistema formal de inducción a los empleados nuevos.	3%	2	0,06
3. Falta un mejor control financiero.	5%	1	0,05
			<b>3,32</b>

\* Fortalezas: 3(menor) - 4(mayor)  
\* Debilidades: 1(mayor) 2(menor)

Al obtener una calificación de 3,32 sobre 4 en la matriz EFI, indica que la empresa tiene una posición interna fuerte lo cual es importante para el desarrollo del diario vivir y por ende para lograr objetivos a largo plazo. El hecho de tener más del doble de fortalezas que de debilidades demuestra que la empresa presenta una situación favorable y un ambiente interno agradable.

## 1.11 EFE

Tabla Nº 6. EFE

EFE			
Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación*	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Ecuador.	16%	3	0,48
2. Preferencia por rosas antes que otras flores.	16%	4	0,64
3. Cultura de obsequiar flores en ocasiones especiales.	20%	4	0,8
4. Existencia de un servicio no explotado en el sector.	20%	3	0,6
AMENAZAS			
1. El clima cambiante.	10%	2	0,2
2. Venta de flor de menor calidad a menor precio.	10%	3	0,3
3. Sobreoferta de flor en determinadas épocas.	8%	3	0,24
			3,26

\* 1: Deficiente  
 \* 2: Promedio  
 \* 3: Arriba del promedio  
 \* 4: Excelente  
 \* Para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor

El total obtenido en la matriz Efe es de 3,26 sobre 4, indica que la empresa está respondiendo de manera muy favorable a las oportunidades y amenazas existente en la industria. Es decir, que se están aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los posibles efectos que las amenazas puedan provocar.

## 1.12 CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA

Tabla Nº 7. Cruce estratégico del FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia por 16 años en el mercado florícola.</li> <li>Infraestructura apropiada para llevar a cabo el proyecto.</li> <li>Personal capacitado que cumple con los principios, valores y normas.</li> <li>Cumplimiento de normativas ambientales.</li> <li>Trabajos de responsabilidad social con la comunidad.</li> <li>Extensa variedad de colores de rosas.</li> <li>La calidad de la flor es excepcional con una larga vida en florero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de formalización y definición en procesos de la empresa.</li> <li>Falta de un sistema formal de inducción a los empleados nuevos.</li> <li>Falta un mejor control financiero.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Excelente posicionamiento de la calidad de la flor del Ecuador.</li> <li>Preferencia por rosas antes que otras flores.</li> <li>Cultura de obsequiar flores en ocasiones especiales.</li> <li>Existencia de un servicio no explotado en el sector.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar el prestigio y la experiencia para atraer a los potenciales clientes. (F1, O1, O2, O3)</li> <li>Ofrecer una variedad de colores en cada entrega. (F6, O3, O4)</li> <li>Demostrar el largo tiempo de duración de nuestra flor. (F7, O2, O4)</li> <li>Ofrecer paquetes promocionales a casas y oficinas. (F2, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tomar los correctivos respectivos dado que tenemos el respaldo del cliente. (D1, D2, D3, O1, O4)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>El clima cambiante.</li> <li>Venta de flor de menor calidad a menor precio.</li> <li>Sobreoferta de flor en determinadas épocas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tener un plan de contingencia frente a cambios climáticos.(F1, F4, A1)</li> <li>Fidelizar a los clientes. (F7, A2, A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lograr economías de escala (D1, D3, A2, A3)</li> <li>Optimizar recursos (D2, D3, A2)</li> </ol>

### 1.13 MATRIZ SPACE

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>Fortalezas Financieras (FF)</b>	<b>3,33</b>	<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	<b>-2,67</b>
Liquidez	4	Precios de la competencia	-3
Flujo de efectivo	3	Barreras de entrada al mercado	-4
Capital de trabajo	3	Riesgo que implica el negocio	-1
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>-1,67</b>	<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>5</b>
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Conocimientos tecnológicos	5
Lealtad de los clientes	-3	Utilización de los recursos	5

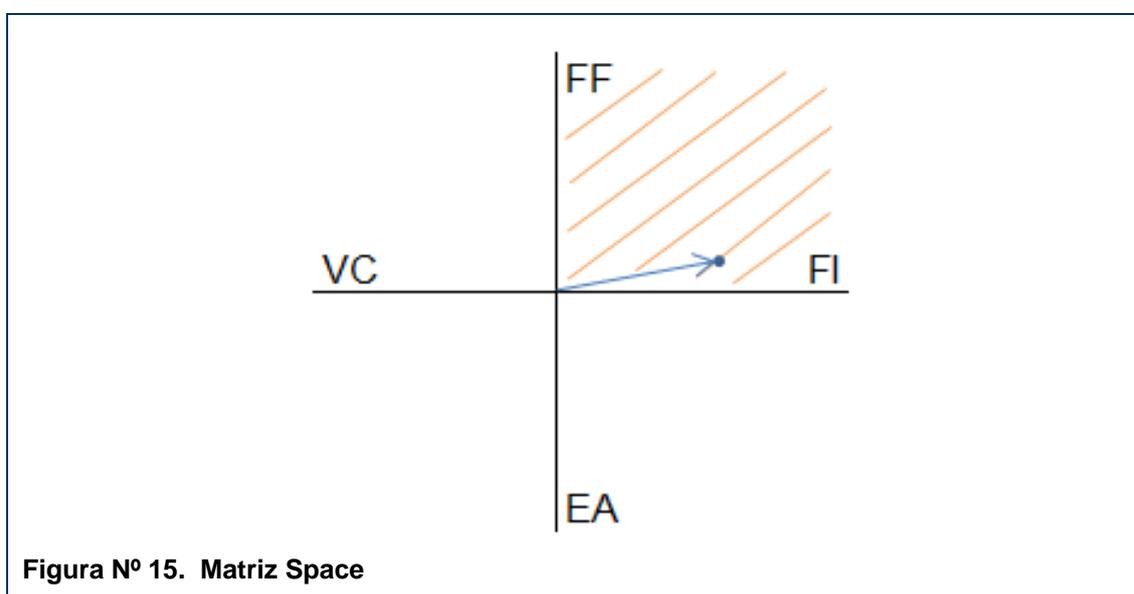


Figura N° 15. Matriz Space

La empresa se encuentra dentro de un perfil agresivo, esto quiere decir que se tiene mucha participación de mercado, que su producto es óptimo para el mercado que está atacando y por lo tanto que debe seguir así. Como su nombre mismo lo dice tiene una posición fuerte y por lo tanto representa una fortaleza y una ventaja al mismo tiempo.

### 1.14 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Las empresas que se encuentran en el cuadrante I, por lo que las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes.

Con la línea de negocio que está presentando DiamondRoses, lo que está haciendo es justamente una integración hacia adelante, aprovechando su capacidad productiva. Se está desarrollando el producto en otro mercado, es decir el mercado nacional; y al mismo tiempo se está desarrollando el mercado, dos actividades que van de la mano al momento. Y de hecho, para tener éxito es necesaria tener una buena penetración de mercado, que no será difícil si aprovechamos las fortalezas que tenemos y las oportunidades que nos ofrece el mercado.

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO		POSICION COMPETITIVA FUERTE
POSICION COMPETITIVA DEBIL	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	
	<b>Cuadrante II</b> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	
	<b>Cuadrante I</b> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	
	<b>Cuadrante III</b> 1. Atrinchamiento 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 5. Desinversión 6. Liquidación	
	<b>Cuadrante IV</b> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas en riesgo compartido	

**Figura Nº 16. Matría de la Gran Estrategia**  
 Tomado de: [http://judithplaneacion.blogspot.com/2010\\_04\\_01\\_archive.html](http://judithplaneacion.blogspot.com/2010_04_01_archive.html)

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS			
	4	3	2	1
4	I	II	III	
3	IV	V	VI	
2	VII	VIII	IX	
1				

**Figura Nº 17. Cadena de Valor**  
 Tomado de: [http://judithplaneacion.blogspot.com/2010\\_04\\_01\\_archive.html](http://judithplaneacion.blogspot.com/2010_04_01_archive.html)

## **2 CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Siendo el Ecuador uno de los tres países más grandes exportadores de Rosas, con una calidad excepcional, no existe en el mercado local un proveedor que venda éstas rosas a la ciudadanía, la cual se está perdiendo la oportunidad de disfrutar de la belleza de estas flores, todos los días. Realizando una integración hacia adelante y aprovechando los canales de distribución, la flor llegará en cuestión de máximo 24 horas, desde la planta hasta el florero del consumidor final.

Dado el volumen de producción y la variedad de colores, los hogares y oficinas podrían tener un bouquet de rosas de diferente color cada semana del año, sin que estas se repitan, además de que se las entregaría a domicilio para que el cliente no tenga que molestarse por ir al supermercado, floristería, etc. Las Rosas son perfectas para regalarlas, sea por amor, amistad, cariño, enfermedad, admiración o agradecimiento. Además las rosas se utilizan el momento que un ser querido muere, de igual manera se envían arreglos y coronas. Y de ésta manera, existen infinitos motivos por los cuales regalar una rosa.

### **2.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE GERENCIA**

Determinar la factibilidad de abrir una nueva línea de negocio de DiamondRoses, entregando rosas a domicilio en los sectores de clase media-alta y alta de Quito.

### **2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Determinar patrones de compra y consumo, identificar gustos y preferencias, determinar frecuencia de compra, determinar motivo de compra, identificar el

perfil del consumidor, conocer la competencia, sus servicios, productos y precios e identificar la manera más efectiva de hacer publicidad.

## 2.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la aceptación en el mercado de la nueva línea de negocio de DiamondRoses S.A., ofreciendo bouquets de rosas a domicilio, en los sectores de clase media-alta y alta de la ciudad de Quito.

## 2.5 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Tabla Nº 8. Necesidades y fuentes de información

	Qué necesito	Fuente
<b>1 Clientes</b>	¿Quiénes son mis clientes potenciales?	Encuesta
	¿Cuánta población existe de mis clientes potenciales?	INEC
	¿Cuáles son los gustos y preferencias?	Encuesta
	¿Con que frecuencia están dispuestos a comprar?	Encuesta
	¿Cuánto están dispuestos a pagar?	Encuesta
	¿Es un valor agregado el entregar las rosas a domicilio?	Encuesta
	¿Qué prefiere a la hora de hacer un regalo?	Encuesta
	¿Por qué compran flores?	Encuesta
	¿Que saben sobre las rosas?	Grupo focal
	¿Cómo llegar a mi cliente?	Entrevista Experto
¿Dónde compran flores?	Encuesta	
<b>2 Proveedores</b>	¿Existen suficientes proveedores para mi funcionamiento?	Inv. exploratoria
<b>3 Competencia</b>	¿Quién es mi competencia?	Inec, encuesta
	¿Existen empresas que se dediquen a este negocio?	SIC, Expoflores
	¿Cuál es el valor de venta?	Inv. Exploratoria
	¿Cuáles son sus ventajas competitivas	Inv. Exploratoria
<b>4 Sustitutos</b>	¿Cuáles son los productos sustitutos de la rosa?	Encuesta, ent Expe
	¿Dónde vendes los productos sustitutos?	Encuesta, inv Explo

## **2.6 CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el objetivo de obtener información certera y real, para poder tomar decisiones en el futuro, se realizarán investigaciones cuantitativas y cualitativas, para así tener la información completa.

La investigación cualitativa, según Malhotra, es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema. Son descripciones y datos que se obtienen en el entorno y nos permite ir conociendo al mercado.

La investigación cuantitativa es una metodología estructurada, con datos medibles que permiten generar información de la población y hacer proyecciones en base a ello.

Para conseguir la información necesaria para tener éxito con este proyecto, se utilizarán tres diferentes métodos de recolección de información. Las encuestas, entrevistas a expertos y grupos focales. La entrevista a expertos es una técnica de la investigación cualitativa que tiene como objetivo recolectar información de opiniones, actitudes y sugerencias del experto del tema que se va a indagar. (Malhotra, 1999, p. 40). La entrevista a grupos focales consiste en seleccionar un grupo de individuos para reunirlos y discutir desde experiencias personales hasta sobre una temática que es el objeto de investigación. Con esta técnica se obtienen ideas, opiniones, sugerencias y recomendaciones de las personas que conforman el grupo mencionado anteriormente.

## **2.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para que la investigación sea completa, se utilizarán los dos tipos de investigación, exploratoria y concluyente.

La investigación exploratoria es un tipo de investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza para definir el problema con mayor precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que se pueda desarrollar un enfoque. (Malhotra, 2008, p. 42). Se utilizará esta investigación porque de esta manera podremos identificar detalles sobre el perfil del comprador y de sus gustos y preferencias.

La investigación concluyente es un tipo de investigación cuyo objetivo principal es facilitar la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación dada, de esta manera se prueba una hipótesis y se examina la relación entre las diferentes variables. Dentro de la investigación concluyente, se utilizara la investigación descriptiva, su función es describir las características del mercado mediante encuestas, paneles, datos de observación y otros. (Malhotra, 2008, p. 81). Este tipo de investigación es importante para tomar decisiones en base de datos reales y conjuntamente con la información obtenida de la investigación exploratoria, marcar un plan de acción.

## **2.8 MODELO DE ENCUESTA**

1. ¿Compra Usted rosas para su casa u oficina?

Objetivo: Saber qué porcentaje de la población acostumbra a comprar rosas.

2. ¿Le gustaría que los ambientes de su casa u oficina estén decorados con rosas?

Objetivo: Saber qué porcentaje de la población está dispuesta a comprar rosas.

3. ¿Cada cuánto tiempo compra rosas?

Objetivo: Conocer la frecuencia de compra

4. ¿Cuánto le duran las rosas que usted compra?  
Objetivo: Conocer la calidad de la flor que el cliente acostumbra a comprar.
  
5. ¿Le gustaría que sus rosas duren más?  
Objetivo: Determinar si el cliente está dispuesto a comprar rosas de mejor calidad.
  
6. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a comprar rosas?  
Objetivo: Conocer la disponibilidad de recompra del cliente.
  
7. ¿Qué color de rosas prefiere?  
Objetivo: Identificar gustos y preferencias
  
8. ¿Le gustaría recibir 1 color diferente de rosas cada semana del año?  
Objetivo: Determinar si entregar una variedad de rosas diferente cada semana, podría llegar a ser una ventaja competitiva.
  
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 24 rosas?  
Objetivo: Determinar el precio de venta adecuado de un bouquet.
  
10. Si le entregarían a domicilio 24 rosas cada semana, durante 1 mes, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?  
Objetivo: Determinar cuánto está dispuesto el cliente por el servicio de entrega de rosas semanales durante un mes.
  
11. ¿Le gustaría que le retiren las flores secas de su casa?  
Objetivo: Determinar si el retirar las rosas viejas, representa un servicio adicional para el cliente.
  
12. ¿Qué prefiere: rosas u otras flores?  
Objetivo: determinar gustos y preferencias del cliente.

13. ¿En qué fecha del año acostumbra a regalar flores?

Objetivo: Conocer la ocasión en la cual es el cliente regala flores.

14. ¿Dónde preferiría comprar rosas?

Objetivo: identificar los lugares para vender las rosas.

15. ¿A quién acostumbra a regalar flores?

Identificar un posible mercado objetivo/potencial.

## 2.9 DISEÑAR GRUPO FOCAL

El objetivo principal de realizar una entrevista a un grupo focal, es el conocer la aceptación que se tiene hacia la cultura de las flores/rosas, identificar patrones de compra, gustos y preferencias, para poder realizar una estrategia correcta para el éxito del negocio.

1. ¿Sabe Usted que el Ecuador es el tercer productor de rosas más grande del mundo y contamos con la mejor calidad?
2. ¿Conoce Usted la variedad en cuanto a colores, de rosas que existe en el Ecuador?
3. ¿Le gusta poner rosas en su casa u oficina?
4. ¿Tiene algún truco para que sus rosas duren más?
5. ¿Dónde compra flores?
6. ¿Cuánto les duran las flores que compran?
7. ¿Le gusta ir a comprar las flores o preferiría que le entreguen en su casa u oficina?

8. ¿Cuánto pagarían por el servicio de las rosas a domicilio?
9. ¿Les gustan los adornos de floristería o prefieren un ramo natural?
10. ¿Qué prefieren, rosas u otras flores?
11. ¿Les han regalado rosas a flores?
12. ¿Qué han sentido cuando les han regalado?
13. Por la compra de 24 rosas de exportación con entrega a domicilio, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?
14. ¿Les gustaría que les enseñen a arreglar las flores en su florero?
15. Las rosas secas, cuando las retiramos del florero y las dejamos en la basura, hacen migas, nos espinamos y hasta huelen mal, ¿le gustaría que le retiren las flores viejas de su casa u oficina?

## **2.10 ENTREVISTA A EXPERTO**

Con el propósito de solventar inquietudes e incrementar el conocimiento necesario para tomar decisiones a futuro, se realizará las siguientes entrevistas a expertos.

### Entrevista a experto en Marketing

1. Dado que estamos enfocados a un mercado reducido y específico, es importante llegar a nuestros potenciales clientes ¿cómo nos damos a conocer?, ¿cómo llegamos al ellos? Y ¿cuál es el medio apropiado para acceder al cliente?

2. Los seres humanos actuamos según estímulos que recibimos ¿Es importante relacionar los sentidos con la marca? ¿Cómo?
3. Queremos ser la primera opción en la mente de nuestros clientes cuando de comprar regalos y flores se trate, ¿qué estrategia se debe usar para posicionarnos en la mente del consumidor?, ¿qué herramientas vamos a usar?
4. Después de tener identificados a nuestros clientes ¿es necesario hacerles un seguimiento?, ¿es necesario recordarles nuestra marca?
5. Las promociones llaman la atención de la gente ¿vamos a utilizar promociones?, ¿qué tipo de promociones son las más atractivas?

#### Entrevista a experto en Floricultura

1. Las flores del Ecuador están catalogadas como las mejores rosas del mundo, ¿cuánto duran las rosas desde el corte hasta que se marchitan?
2. Mientras más duran, son más apetecidas, ¿qué hay que hacer para que duren más y se mantengan hermosa?
3. El momento de ponerles en el florero, ¿hay que cortarles el tallo?, ¿sacarles los espinos? y ¿sacarles las hojas?
4. ¿Hasta dónde hay que ponerles agua en el florero?, ¿hay que cambiarles el agua permanentemente?

## 2.11 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

### 2.11.1 Determinar Segmentación

Para poder determinar el mercado objetivo hay que realizar una segmentación separada de la parte geográfica, demográfica y psicográfica de la población para luego plantear distintos posible segmento y elegir el más idóneo para llevar a cabo el proyecto.

- Segmentación geográfica:

Ecuador, Pichincha, Quito, Norte de Quito y Valle de Cumbayá

- Segmentación demográfica:

Edad: todas las edades.

Género: hombres y mujeres.

Tamaño de familia: todas.

Ciclo de vida de familia: todos.

Ingresos: todos.

Ocupación: todos, incluidas todas las empresas.

- Segmentación psicográfica:

Clase social media-alta y alta.

- Segmentación conductual:

Ocasión de uso: ocasión normal o especial, circunstancias como decoración, muestra de amor, agradecimiento, enfermedad, cumpleaños, invitación, reconocimiento, velorios, día de la madre, de la mujer, del padre, día de los difuntos, festividades de las ciudades, entre otros.

Beneficios buscados: Satisfacción, calidad, servicio y económico.

Estatus del usuario: Puede ser primerizo, para ser potencial y convertirse en regular.

Porcentaje de uso: Usuario ocasional, medio y frecuente.

Estatus de lealtad: Desde ninguna hasta absoluta.

Actitud hacia el producto: Indiferente, entusiasta y positiva.

#### Segmento # 1

Gente entre 20 y 65 años que vivan en Quito.

#### Segmento # 2

Los hoteles y restaurantes del Centro y norte de Quito.

#### Segmento # 3

Hogares y oficinas de la clase media-alta y alta del sector norte de Quito y el Valle de Cumbayá.

#### Segmento # 4

Floristerías de Quito.

#### Segmento # 5

El sector sur de Quito.

Se ha elegido el segmento # 3 para trabajar ya que se conoce la demografía y la geografía, lo que le da más seguridad al éxito del proyecto.

### 2.11.2 Muestra según Malhotra

En el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, en el último censo realizado en el año 2010, se registraron 2'239.191 personas, de las cuales 1'150.380 son mujeres y 1'088.811 son hombres. Y dice también que los hogares promedio del Ecuador tiene un promedio de 3,8 integrantes. Lo que quiere decir que en el Cantón Quito existen 589.200 hogares aproximadamente.

Según el INEC, el 1,9% de la población es de estrato alto y el 11,2% de clase media-alta. Por lo tanto, los hogares de clase alta y media-alta son 77.185. (INEC, 2012)

La población económicamente activa (PAE), para julio del 2012 es del 34%, por lo que la población económicamente activa de los hogares de la clase alta y media-alta de Quito es de 26.242.

La Superintendencia de Compañías tiene registradas 31.183 empresas y aproxima que existen unas 7.000 extralegales y el INEC dice que el 35% de las empresas a nivel nacional están ubicadas en Quito, por lo tanto existen alrededor de 13.300 empresas en Quito. De las cuales el 38% están ubicadas en los sectores centro norte, norte de Quito y valle de Cumbayá; esto quiere decir que las empresas ubicadas en los sectores objetivo de este proyecto son 5.054. (INEC, 2012)

Por lo tanto si existen 26.242 hogares de la clase alta y media-alta de Quito y 5.054 empresas ubicadas en los sectores centro norte, norte de Quito y valle de Cumbayá, en total son 31.296.

Utilizando la metodología de Malhotra, la muestra se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

<b>N</b>	Tamaño de la población	
<b>Z<sup>∞</sup>/2</b>	Nivel de confianza	1.96
<b>p</b>	Parte conocida	0.5
<b>q</b>	Parte desconocida	0.5
<b>E</b>	Error	0.05
<b>n</b>	Tamaño de la muestra	

Por lo tanto la muestra es de 380 encuestas.

### 2.11.3 Cuota de Mercado

Entonces, el mercado potencial son 31.296 hogares y oficinas, en los que se planea ubicar 910 bouquets mensuales. Por lo tanto la cuota de mercado viene a ser de 2,91%, una cifra moderada y alcanzable.

## 2.12 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Fresflor es una empresa con experiencia, ya posicionada en el mercado, que vende todo tipo de flores, accesorios para decoración y material de floristería, en su mayoría los clientes son hoteles, restaurantes, gente que realiza arreglos, y señoras de clase alta. Fresflor cuenta con 3 locales y venta en línea, donde se puede encontrar arreglos para todo tipo de evento así como también flores y materiales para hacer arreglos.

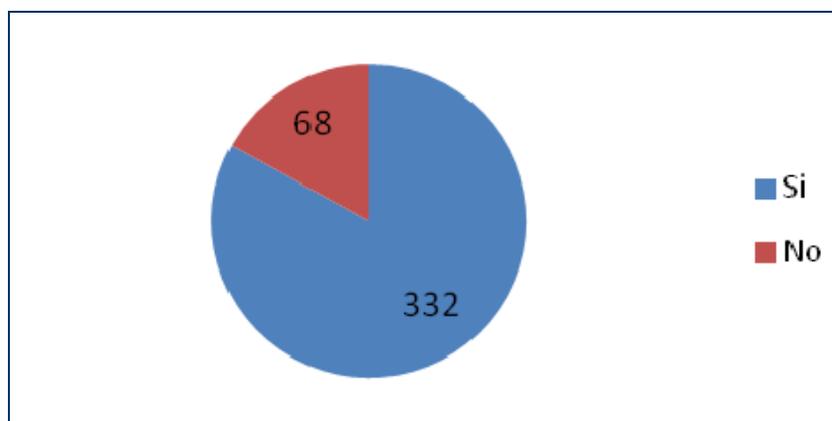
Floristerías en general, que se dedican a vender y entregar arreglos florales por motivos especiales, con diseños especiales. Están dirigidas a todo tipo de clientes, de todos los estratos sociales, algunas con experiencia otras que no.

Los puestos de venta de flores informales, ubicados en la avenida Eloy Alfaro y otros puntos de la ciudad venden flores de todo tipo a bajos precios, captan a un segmento de clientes que realizan compras por instinto, porque las flores llamaron su atención y no necesariamente las estaban buscando.

## 2.13 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA

### 1. ¿Le gustaría que los ambientes de su casa u oficina estén decorados con rosas?

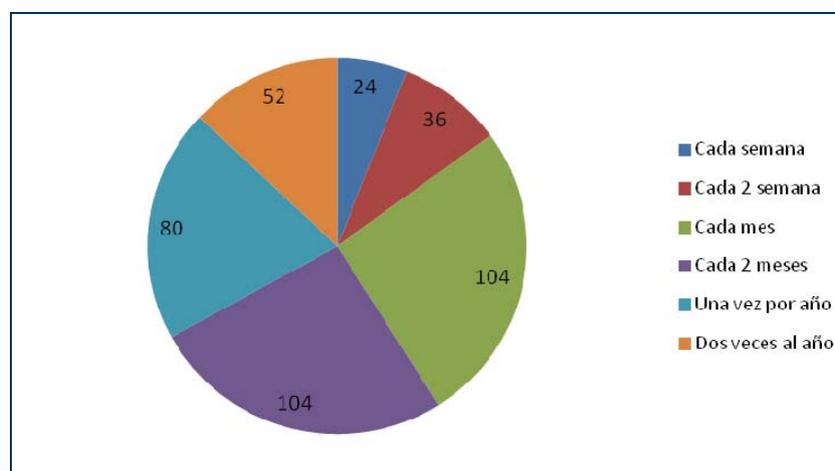
Respuesta	Frecuencia
Si	332
No	68



A más de las tres cuartas partes de los encuestados les gustaría que los ambientes de su casa u oficina estén decorados con rosas.

## 2. ¿Cada cuánto tiempo compra rosas?

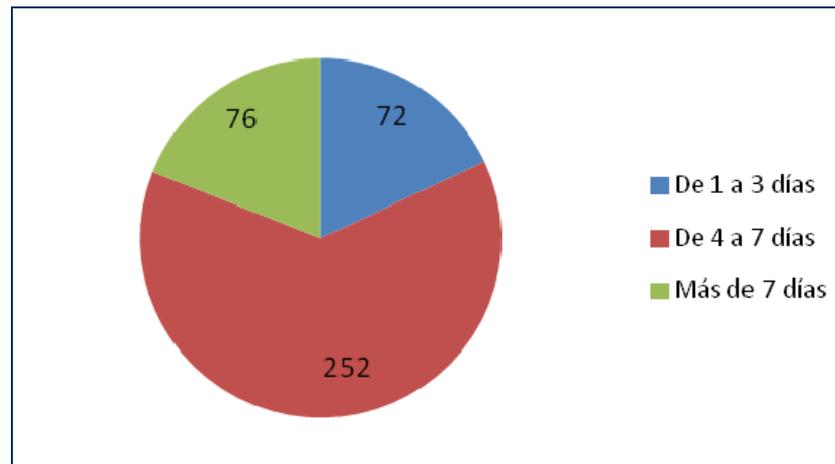
Respuesta	Frecuencia
Cada semana	24
Cada 2 semanas	36
Cada mes	104
Cada 2 meses	104
Una vez al año	80
Dos veces al año	52



De todos los encuestados se puede divisar dos grandes mayorías en lo que tiene que ver con cuantas veces al año compran rosas. Se puede ver que lo hacen cada mes y cada dos meses.

### 3. ¿Cuánto le duran las rosas que usted compra?

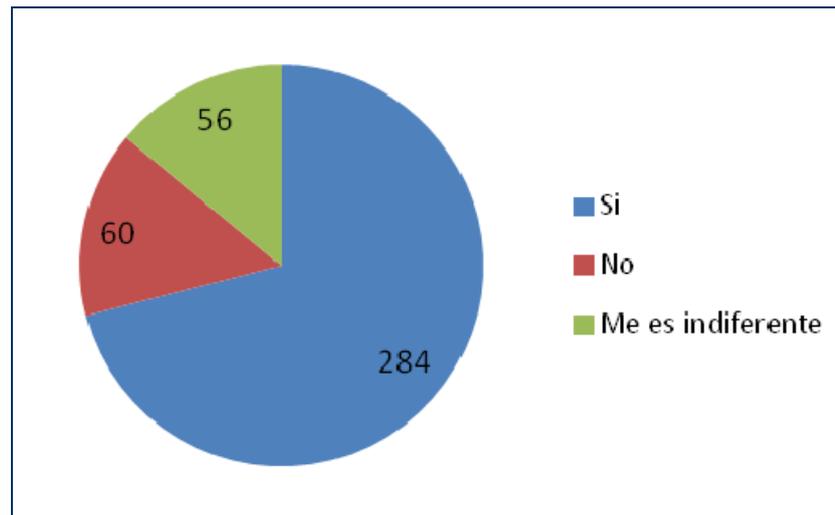
Respuesta	Frecuencia
De 1 a 3 días	72
De 4 a 7 días	252
Más de 7 días	76



A las tres cuartas partes de los encuestados le duran entre 4 a 7 días las rosas que compran.

#### 4. ¿Le gustaría que sus rosas duren más?

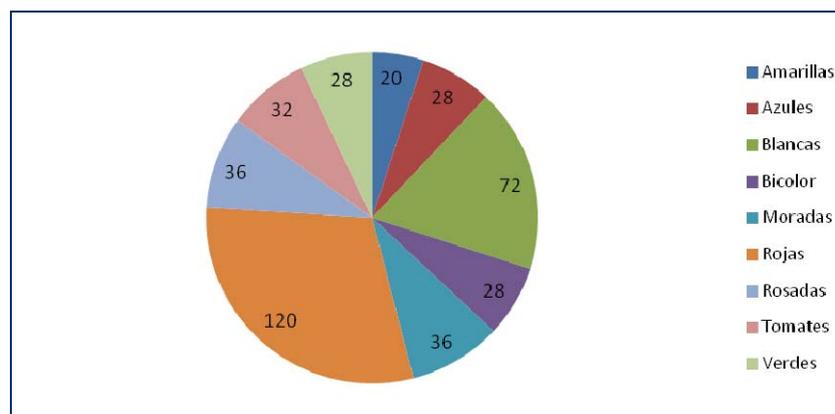
Respuesta	Frecuencia
Si	284
No	60
Me es indiferente	56



En su mayoría los encuestados les gustaría que sus rosas duren las, mientras que para la minoría es indiferente.

### 5. ¿Qué color de rosas prefiere?

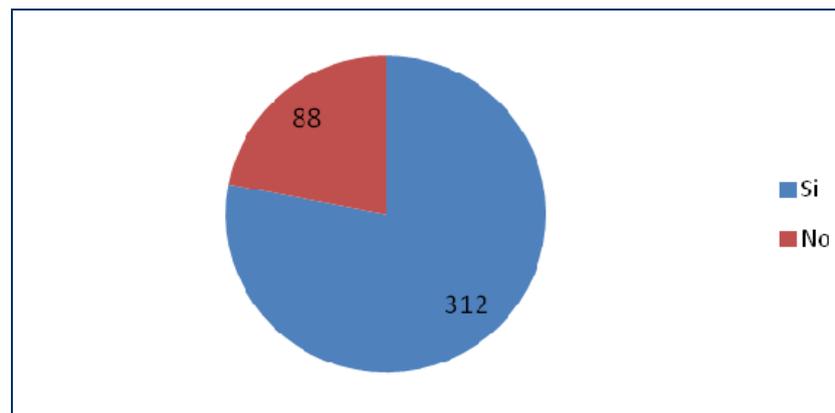
Respuesta	Frecuencia
Amarilla	20
Azules	28
Blancas	72
Bicolor	28
Moradas	36
Rojas	120
Rosadas	36
Tomates	32
Verdes	28



El color de rosa preferido entre los encuestados es el color rojo, seguido por el color blanco en cantidades relevantes a los demás colores. Mientras que el color menos preferido es el color amarillo.

**6. ¿Le gustaría recibir 1 color diferente de rosas cada semana del año?**

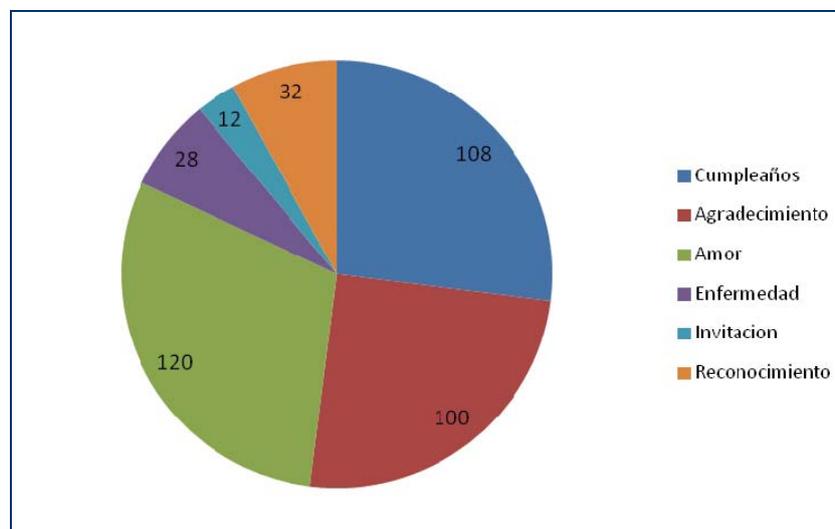
Respuesta	Frecuencia
Si	312
No	88



A más de las tres cuartas partes de los encuestados les gustaría recibir un color diferente de rosa cada semana del año.

### 7. ¿Por qué motivo acostumbra a regalar flores?

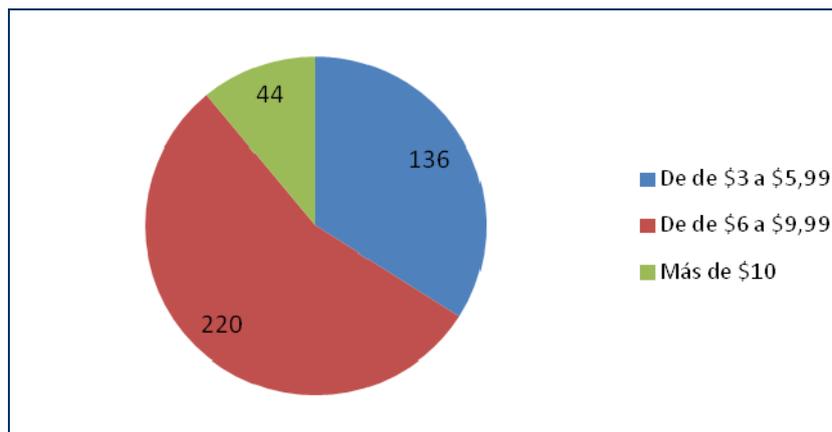
Respuesta	Frecuencia
Cumpleaños	108
Agradecimiento	100
Amor	120
Enfermedad	28
Invitación	12
Reconocimiento	32



El motivo por el que se regalan mas rosas es por amor, seguido por el cumpleaños y agradecimiento respectivamente.

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 24 rosas de exportación?**

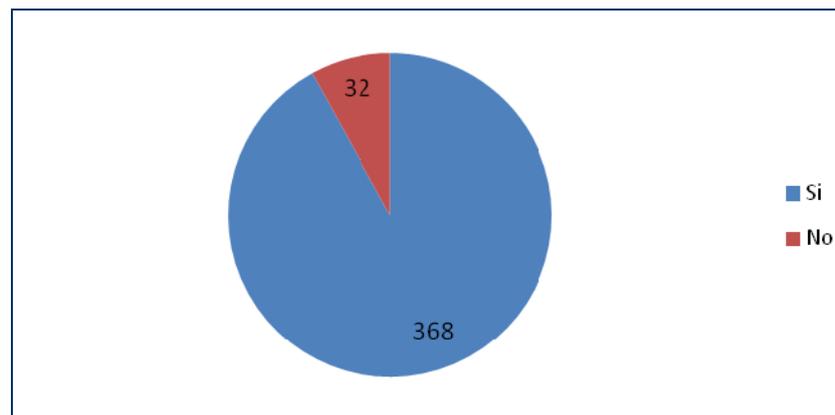
Respuestas	Frecuencia
De \$3 a \$5,99	136
De \$6 a \$9,99	220
Más de \$10	44



La mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$6 a \$9,99 dólares por 24 rosas de exportación.

**9. ¿Le gustaría que le entreguen a domicilio las rosas?**

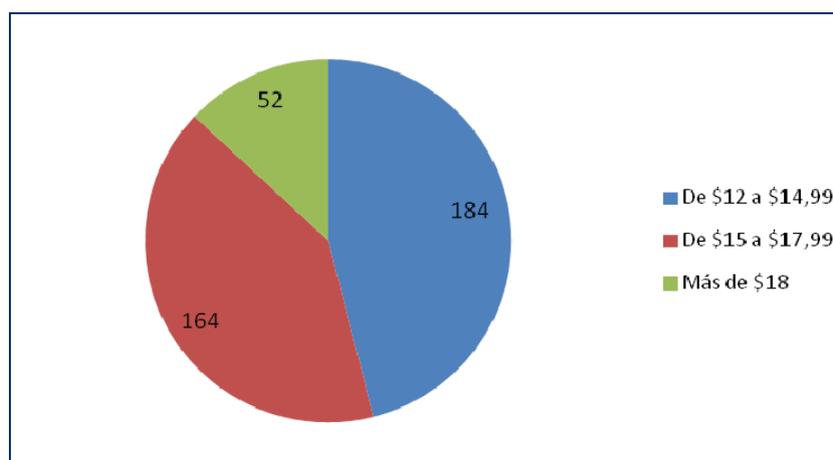
Respuesta	Frecuencia
Si	368
No	32



Prácticamente a la totalidad de los encuestados les gustaría que les entreguen las cosas a domicilio.

**10. Si le entregarían a domicilio 24 rosas cada semana ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por las 4 entregas del mes?**

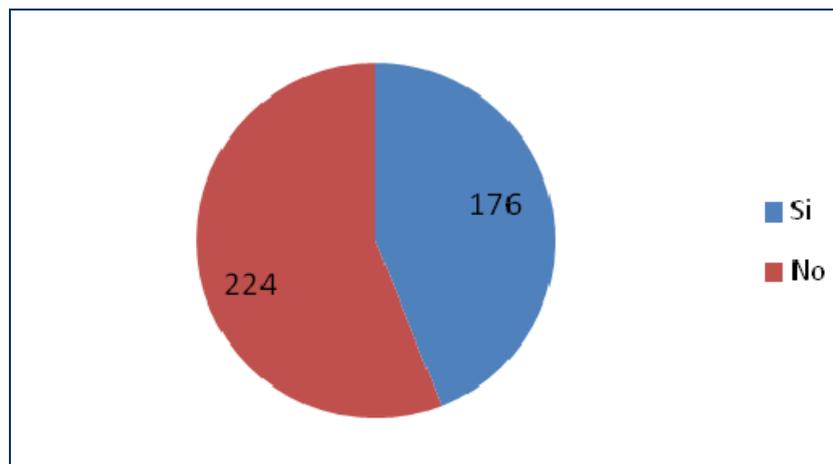
Respuesta	Frecuencia
De \$12 a \$14,99	184
De \$15 a \$17,99	164
Más de \$18	52



Prácticamente la misma cantidad de encuestados pagarían entre de \$12 a \$14,99 y entre \$15 a \$17,99 por recibir a domicilio 24 rosas cada semana durante 4 semanas. Una mínima cantidad de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$18.

**11. ¿Le gustaría que le retiren las rosas secas de su casa?**

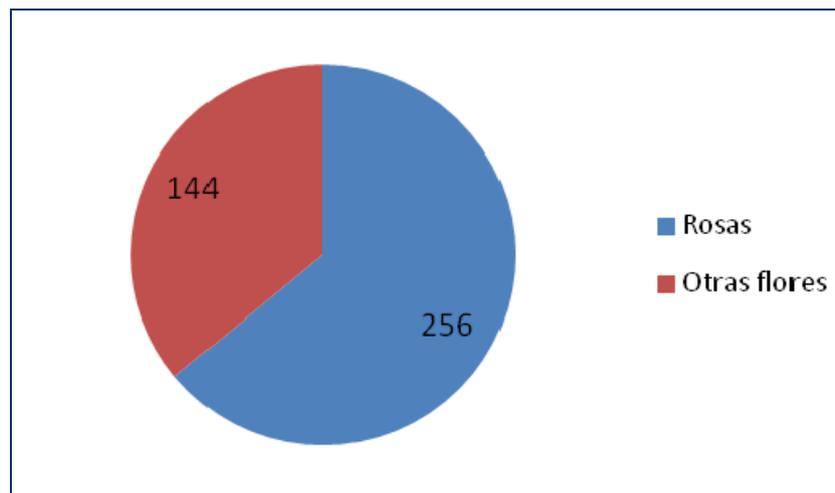
Respuesta	Frecuencia
Si	176
No	224



A 176 personas encuestadas si les gustaría que les retiren las rosas secas de su casa, mientras que a 224 no les gustaría.

## 12. ¿Qué prefiere?

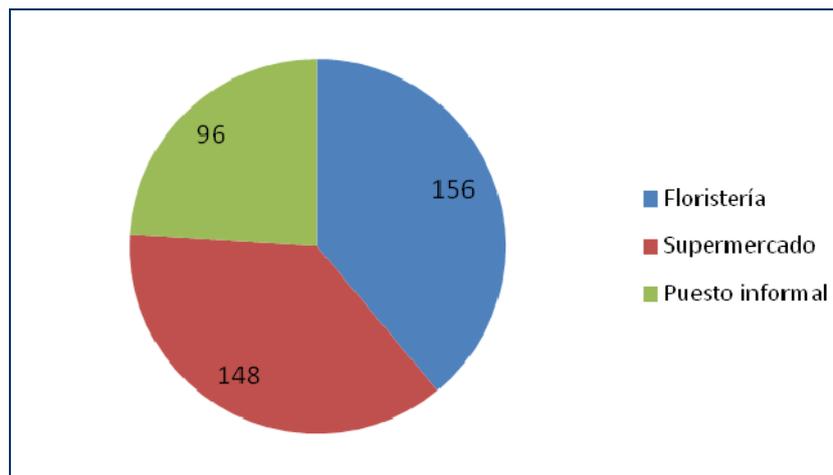
Respuesta	Frecuencia
Rosas	256
Otras flores	144



Más de la mitad de los encuestados prefieren rosas antes que otras flores.

### 13. ¿Dónde compra sus flores?

Respuesta	Frecuencia
Floristería	156
Supermercado	148
Puesto informal	96

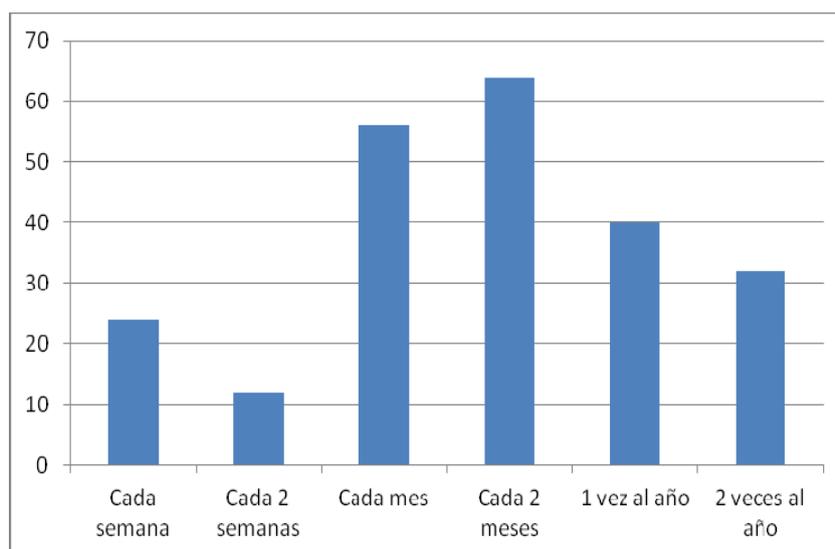


En partes iguales y siendo mayoría, la gente acostumbra a comprar sus flores en floristerías y supermercados, mientras que la minoría en puestos informales.

## 2.14 CRUCE DE VARIABLES

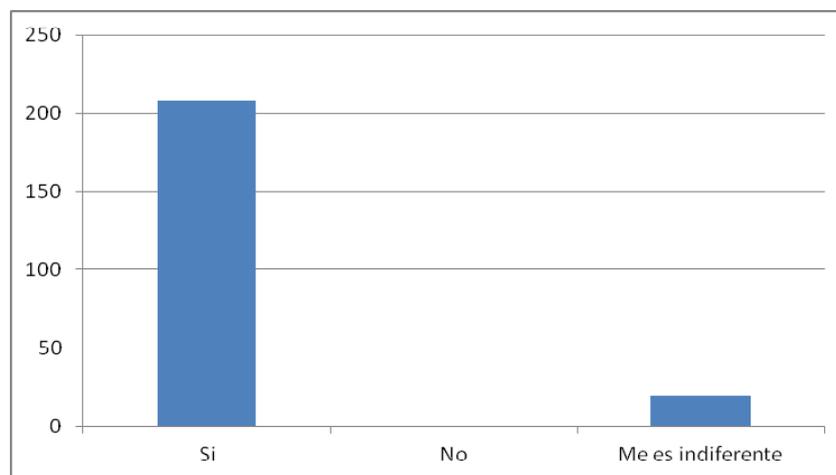
1. De los encuestados que prefieren rosas (228) a los que prefieren otras flores, la mayoría las compra cada 2 semanas y cada mes.

Respuesta	Frecuencia
Cada semana	24
Cada 2 semanas	12
Cada mes	56
Cada 2 meses	64
1 vez al año	40
2 veces al año	32



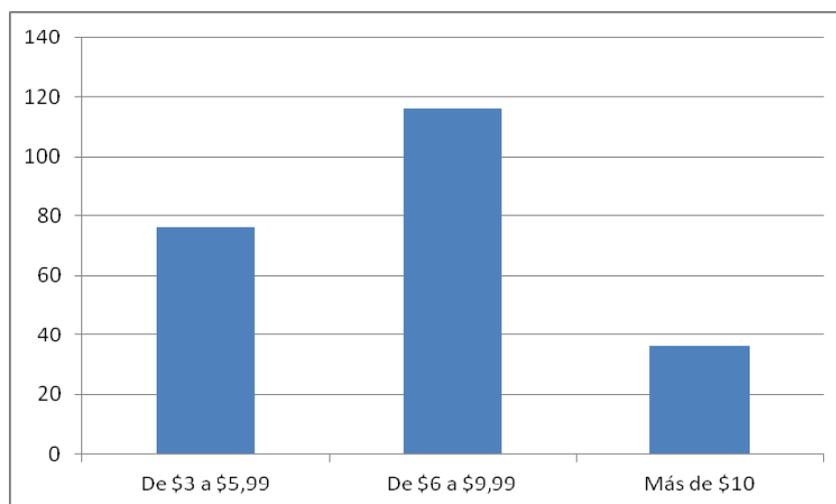
2. De los encuestados que prefieren rosas (228) a los que prefieren otras flores, casi su totalidad quisieran que sus rosas duren mas, al resto le es indiferente.

Respuesta	Frecuencia
Si	208
No	0
Me es indiferente	20



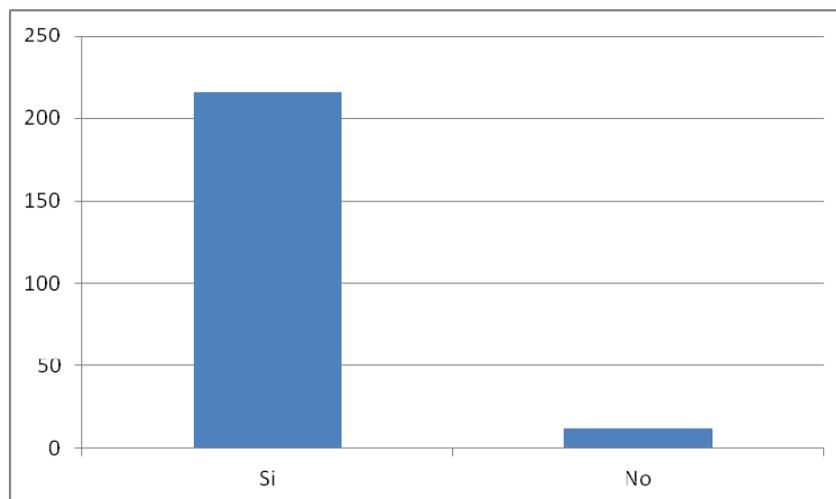
3. De los encuestados que prefieren rosas (228) a los que prefieren otras flores, la mayoría está dispuesta a pagar entre \$6 y \$10 por 24 rosas de exportación.

Respuesta	Frecuencia
De \$3 a \$5,99	76
De \$6 a \$9,99	116
Más de \$10	36



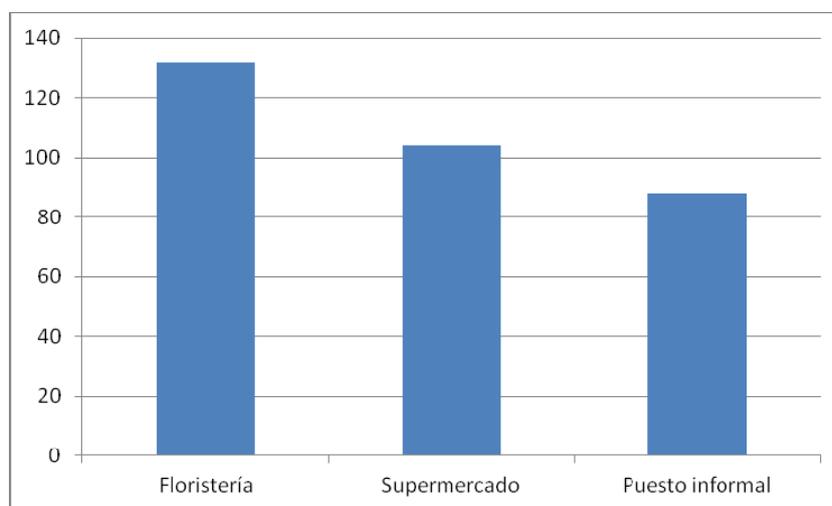
4. De los encuestados que prefieren rosas (228) a los que prefieren otras flores, casi su totalidad le gustaría que le entreguen las rosas a domicilio.

Respuesta	Frecuencia
Si	216
No	12



5. De los 324 encuestados que les gustaría que los ambientes de su casa u oficina estén decorados con rosas, compra las rosas en una floristería.

Respuesta	Frecuencia
Floristería	132
Supermercado	104
Puesto informal	88



## 2.15 TABULACIÓN GRUPO FOCAL

El grupo focal se lo realizó a 6 personas, las mismas que respondieron a que se dedican y a que clase social pertenecen y en dónde viven:

Mauro:

Es empresario

Clase alta – República del Salvador

Susy:

Tiene una fábrica de ropa

Clase alta - Monteserrín

Lorena:

Es ama de casa

Clase alta - Rancho San Francisco

Roberto:

Es funcionario público

Clase media - Nayón

John:

Trabaja en seguros

Clase alta - Nayón

Sylvia:

Se dedica al catering

Clase alta – González Suarez

1. ¿Sabe Usted que el Ecuador es el tercer productor de rosas más grande del mundo y contamos con la mejor calidad?

Sylvia: Si.

Mauro: Pensaba que era el segundo y si sabía que tenemos la mejor calidad del mundo.

Lorena: Yo sabía de la calidad pero no sabía que estábamos en el tercer puesto.

2. ¿Conoce Usted la variedad en cuanto a colores, de rosas que existe en el Ecuador?

Susy: Yo pensaría que hay unas 30 o 40.

3. ¿Le gusta poner rosas en su casa u oficina?

Todos: Si, por supuesto, mucho.

Roberto: Se ve agradable.

4. ¿Tiene algún truco para que sus rosas duren más?

Lorena: Yo les pongo una aspirina.

Sylvia: Azúcar, se les corta el tallo en sesgo y duran más.

Roberto: Yo entiendo que así duran menos porque se abren más rápido.

5. ¿Dónde compra flores?

Susy: en la avenida de los Granados.

Lorena: En el Supermaxi.

Roberto: Supermaxi.

Sylvia: Las de Supermaxi no son de buena calidad.

Mauro: Yo compro en la calle.

6. ¿Cuánto les duran las flores que compran?

Susy: 1 semana.

Lorena: 4 días.

Sylvia: Casi 15 días, porque yo las cambio de agua y las vuelvo a cortar.

7. ¿Le gusta ir a comprar las flores o preferiría que le entreguen en su casa u oficina?

Sylvia y Lorena: Todo lo que es a domicilio es una maravilla.

Susy: Depende del precio, porque si es muy caro que me vayan a dejar mejor me paso comprando.

Mauro: Depende, porque si le voy a comprar a la novia, mejor le paso comprando directamente.

John: Cuando se vende comodidad, se paga cualquier precio.

8. ¿Cuánto pagarían por el servicio de las rosas a domicilio?

Mauro: Un ramo normal cuesta entre \$25 y \$30.

9. ¿Les gustan los adornos de floristería o prefieren un ramo natural?

Todos: Algo más natural se ve mejor.

10. ¿Qué prefieren, rosas u otras flores?

Susy: Yo siempre rosas.

Lorena: A mí me gusta la variedad.

Roberto: Rosas y claveles.

Mauro: Si estamos hablando de rosas de exportación, sin duda rosas. Sino una orquídea.

11. ¿Les han regalado rosas a flores?

Mauro: Nunca

Susy: Si

Lorena: Si

Roberto: Si

John: Si

Sylvia: Si

12. ¿Qué han sentido cuando les han regalado?

Susy: Es emocionante.

Lorena: Emoción, es un detalle súper especial.

John: Es chévere.

Mauro: A mí me encantaría recibir y saber que se siente.

13. Por la compra de 24 rosas de exportación con entrega a domicilio, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?

Mauro: Yo estaría dispuesto a pagar \$15 por envío.

Roberto: Yo pagaría \$4,60 cada 2 semanas, todo el año.

Lorena: Yo pagaría unos \$35 al mes.

Susy: Unos \$20 al mes.

14. ¿Les gustaría que les enseñen a arreglar las flores en su florero?

Lorena: Si, porque los espinos son terribles.

Susy: No, la verdad a mí me gusta acomodarles y que se vea natural.

15. Las rosas secas, cuando las retiramos del florero y las dejamos en la basura, hacen migas, nos espinamos y hasta huelen mal, ¿le gustaría que le retiren las flores viejas de su casa u oficina?

Susy: No, yo hago popurrí con la rosas secas.

Mauro: No tengo idea de que se haga con eso.

Lorena: No, porque además no sabemos cuándo van a marchitarse, simplemente las boto en la basura y listo.

John: Para mi si sería fantástico que se lleven las rosas viejas.

Finalmente, después de conversar con los integrantes que formaron parte del grupo focal, se puede decir que en general estuvieron abiertos al proyecto, les gustan las rosas y estarían dispuestos a comprar a domicilio. Se habló sobre los sentimientos involucrados en el hecho de recibir un bouquet de rosas, este es un punto a tomar mucho en cuenta.

## **2.16 TABULACIÓN ENTREVISTAS A EXPERTOS**

### **2.16.1 Experto en Marketing**

La entrevista se la realizó a Carolina Ripalda, Directora de Cuentas de Atómica Estudio Creativo y ella respondió lo siguiente:

1. Dado que estamos enfocados a un mercado reducido y específico, es importante llegar a nuestros potenciales clientes ¿cómo nos damos a conocer?, ¿cómo llegamos al ellos? Y ¿cuál es el medio apropiado para acceder al cliente?

Me parece importante el tema de redes sociales, esto depende del presupuesto que se tenga, dado que es un negocio que está empezando el presupuesto debe ser mínimo, es así que las redes sociales al ser un tema que se lo puede hacer desde la casa se vuelve muy sencillo de usarlo. Es

necesario crear una base de datos comenzando con amigos y familia para hacer una campaña de mailing directo. Otra estrategia es volantear en zonas específicas. El material POP en fechas especiales y crear un catálogo de las variedades.

2. Los seres humanos actuamos según estímulos que recibimos ¿Es importante relacionar los sentidos con la marca? ¿Cómo?

El marketing sensorial es súper importante porque hace que la marca se posicione y de esta manera los potenciales clientes relacionan el tema de los sentidos con la marca, creo que los olores son los más llegados tienen, sería genial si se puede poner fragancias específicas a petición del cliente en las rosas, dependiendo del estado de ánimo.

3. Queremos ser la primera opción en la mente de nuestros clientes cuando de comprar regalos y flores se trate, ¿qué estrategia se debe usar para posicionarnos en la mente del consumidor?, ¿qué herramientas vamos a usar?

Es complicado ser la primera opción cuando recién se está entrando en el mercado, una oportunidad para lograrlo es estar al lado del cliente y hacerle la vida un poquito más fácil. Aprovechando la base de datos, hay que ingresar datos importantes en la vida de cada cliente como la fecha de cumpleaños de su esposa, entonces se lo llama y se le ofrece el servicio.

4. Después de tener identificados a nuestros clientes ¿es necesario hacerles un seguimiento?, ¿es necesario recordarles nuestra marca?

Siempre es necesario hacer un seguimiento al cliente, al cliente le gusta sentirse querido, protegido, le gusta que la gente que le atiende sepa lo que hace, sepa lo que siente, sepa lo que quiere. Y que todo el tiempo le estés recordando la marca, porque finalmente es el que compra y es el que paga, por lo que es necesario que la empresa esté pendiente y al lado de él.

5. Las promociones llaman la atención de la gente ¿vamos a utilizar promociones?, ¿qué tipo de promociones son las más atractivas?

Sí, las promociones llaman la atención del cliente. Nuevamente dependerá del presupuesto con el que cuenten, es posible también adaptar las promociones al historial y/o necesidades del cliente.

Además, acotando a la pregunta # 1, en los volantes es muy útil poner cupones de descuento.

Finalmente, después de conversar con Carolina cabe recalcar que es importante hacer publicidad para que el producto se dé a conocer y poder vender. Los medios on-line son herramientas que su costo-beneficio es buenísimo, aun mas, sabiendo que nuestro presupuesto inicial no es suficiente.

Utilizar material POP tiene un costo bajo y un impacto alto, es por esto que lo debemos usar. Definitivamente las promociones atraen por lo que se armará paquetes para además crear más comodidad con el cliente, y para terminar, hay que crear una estrecha relación con el cliente, de tal manera que se sienta querido y que nos preocupamos por él.

### **2.16.2 Experto en Floricultura**

La entrevista se la realizó a Sebastián Terán, Técnico de una Floricola y él respondió lo siguiente:

1. Las flores del Ecuador están catalogadas como las mejores rosas del mundo, ¿cuánto duran las rosas desde el corte hasta que se marchitan?

Realmente para poder responder esta pregunta debemos hacer una prueba de florero, esto quiere decir que se corta la flor, se la procesa normalmente y se la pone en un florero bajo condiciones normales. El tiempo de vida de

una rosa depende siempre de la variedad que sea, pero en promedio la rosa de exportación llega a vivir 12 días y se sigue viendo espectacular.

2. Mientras más duran, son más apetecidas, ¿qué hay que hacer para que duren más y se mantengan hermosa?

Esto no es un mito, a las rosas hay que cuidarlas. Se las debe poner en agua lo antes posible ya que la cadena de frío las mantiene perfectas pero necesitan hidratación. Luego se las debe cortar pasando un día, en sesgo y cambiarles el agua. Siempre dependerá del clima al que estén expuestas.

3. El momento de ponerles en el florero, ¿hay que cortarles el tallo?, ¿sacarles los espinos? y ¿sacarles las hojas?

Como mencionada anteriormente, hay que cortarles aproximadamente 1cm en sesgo. La gente suele sacarles las hojas y los espinos pero las rosas absorben agua mediante los espinos, de esta manera pueden mantenerse más tiempo sin marchitarse.

4. ¿Hasta dónde hay que ponerles agua en el florero?, ¿hay que cambiarles el agua permanentemente?

Mientras más agua se las ponga es mejor, siempre se verá como ellas van absorbiendo, y el cambio de agua también es necesario ya que se ensucia por causas naturales del ambiente pero también por desperdicios que la misma planta bota y esta agua es más difícil que las rosas la puedan digerir.

Luego de hablar con Sebastián, es claro que las rosas no necesitan nada más que un delicado cuidado para que vivan hermosas durante muchos días. Cortarles sus tallos, cambiarles de agua, respetar su follaje será suficiente cuando la rosa es de excelente calidad.

### 3 CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

#### 3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Las estrategias de marketing deben reflejar que tan bien se ha comprendido el problema de investigación de gerencia para actuar acorde al escenario y las circunstancias correspondientes. Por lo que se ha decidido seguir dos estrategias.

La primera, según Kotler, es crear una experiencia única para el consumidor y según Porter, diferenciación. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. El éxito de ésta estrategia es conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia. (Ricoveri M@rketing, 2012)

Se utilizará ésta estrategia dado que la idea es que el cliente viva la experiencia de tener rosas en los rincones de su hogar u oficina y le duren mucho más de lo que le duran las que compra habitualmente.

La segunda estrategia es centrarse en nichos de mercado según Kotler, y enfocarse según Porter. Esto quiere decir que si tratamos de ofrecer un producto que agrada y sea el elegido por todas las edades, por ambos sexos, por todos los estratos sociales, etc., estaremos garantizándonos que nunca conseguiremos que nadie lo compre, porque es obvio que no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades un joven universitario, un ama de casa, un trabajador de la construcción, o un jubilado extranjero que viene a vivir a nuestro país para disfrutar del clima y la playa. Entonces la estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba

en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Por lo que la empresa se diferenciará al atender mejor las necesidades del mercado-meta específico. (Ricoverti M@rketing, 2012)

### **3.1.1 Marca**

El nombre comercial para el negocio es BOUQUET, dado que en su mayoría se entregarán bouquets o ramos de rosas y es importante que el nombre se relacione con el producto para que se quede en la mente del consumidor.

### **3.1.2 Slogan**

El slogan es la frase que acompaña la marca y aporta al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, además de dar una idea más clara de lo que la empresa ofrece. Por lo que se ha elegido el siguiente slogan: TUS ROSAS DONDE LAS QUIERAS.

### **3.1.3 Colores Corporativos**

Los colores de DiamondRoses son amarillo y rojo, y para efecto de nueva marca, Bouquet, se ha mantenido el color amarillo y se lo ha combinado con rosado intenso-fucsia.

Dos colores que reflejan alegría, vida y armonía. Tratando de plasmar algunos sentimientos que las rosas producen en la imagen de la empresa.

El amarillo simboliza el sol, es un color cálido, denota felicidad y alegría. El color tiene una alta visibilidad y llama la atención de la gente. Durante años, por tradición se ha utilizado al amarillo como signo de esperanza.

El rosado es un color dulce, delicado. El fucsia es un color lleno de energía, expresividad y personalidad. Denota vitalidad y entusiasmo, al tiempo

que felicidad, afecto e incita a nuestro lado artístico. El fucsia es el lado más glamuroso y maduro del magenta y el rosa.

Está asociado a la moda, la elegancia y la feminidad. (Tarot y Magia blanca, 2012)

### 3.1.4 Logotipo

El logotipo se creó, considerando la forma peculiar que tienen las rosas.



### 3.1.5 Manual de Marca



Figura N° 19. Tarjetas de presentación

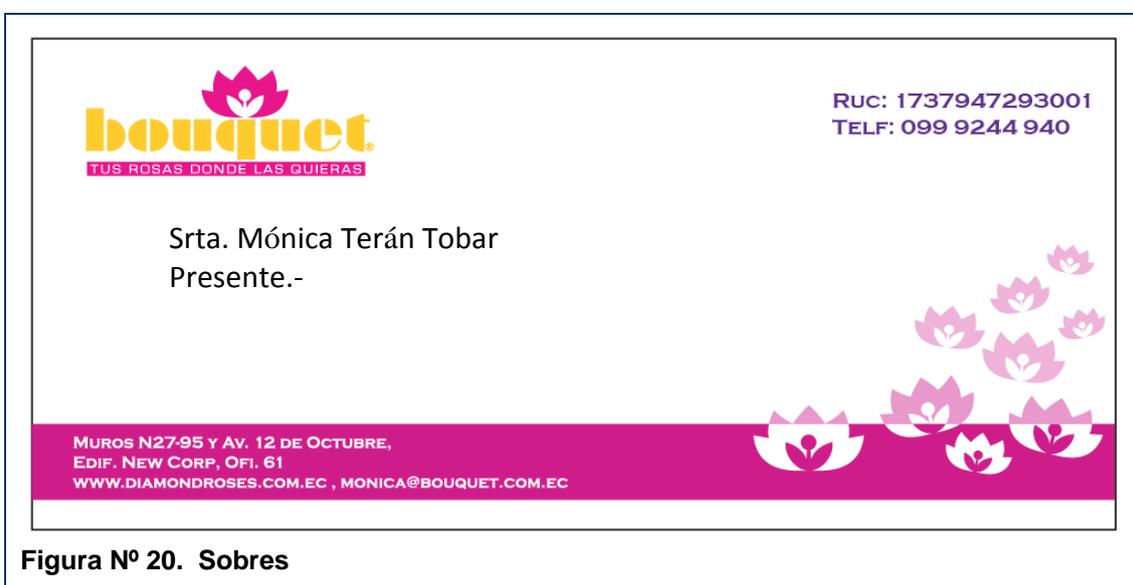


Figura N° 20. Sobres



Ruc: 1737947293001  
TELF: 099 9244 940

MUROS N27-95 Y AV. 12 DE OCTUBRE,  
EDIF. NEW CORP, OFI. 61  
WWW.DIAMONDROSES.COM.EC , MONICA@BOUQUET.COM.EC



Figura N° 21. Hojas Membretadas

### **3.2 POLÍTICAS DE PRECIOS**

El precio de producto se establecerá de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados y un sondeo del mismo. A los costos de producción, precios de la competencia más valor agregado y elasticidad del mercado. Al tiempo invertido, al valor percibido por el cliente y sus expectativas.

Debido a la exclusividad y calidad del servicio es más fácil establecer un precio que no dependa del mercado. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

El producto también está sujeto a regulaciones del mercado, ya que en determinadas fechas el precio depende de lo que el mercado acepte, es decir, una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador, entre otros.

### **3.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

La estrategia de precios a utilizarse es Diferenciarse de los Competidores con Precios Superiores, dado que esta estrategia está enfocada a transmitir una imagen de exclusividad y calidad para así poder captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Además esta estrategia es ideal para empresas con productos diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

Además también se utilizará una Fijación de Precios de Entrega Uniforme, en este caso, todos los compradores, sea cual sea su localización, pagan lo mismo. (Promonegocios, 2012)

### **3.4 TÁCTICA DE VENTAS**

Para la venta del producto y servicio, se organizará una fuerza de ventas con un vendedor que se dedique a tiempo completo a atender los pedidos, organizar las entregas y hacer el respectivo seguimiento y manejo de garantías. En un futuro se implementará la venta on-line y si hace falta se irá incrementando el equipo de ventas.

Dado el tipo de negocio, es normal que exista un ciclo de ventas y más que un ciclo, son los llamados picos; fechas especiales donde se vende más flor de lo normal. Se harán estrategias de venta para tener órdenes fijas durante todo el año y estar listos para las fechas especiales.

Es importante tener una política de buen servicio al cliente y una táctica de fidelización, ya que no hay mejor cosa que crear buenas relaciones con los clientes, para de esta manera estar seguros de su compra y recomendación.

### **3.5 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

La rosa que se vende es la rosa que sin dejar de tener una calidad espectacular no cumple con estándares de exportación como largo de los tallos y rectitud total de estos, así como también tamaño de los botones. Este proyecto a más que vender rosas de excelente calidad, vende un servicio, esto es lo que se tiene que lograr, haciendo que el cliente perciba el valor agregado, brindándole un servicio excepcional, haciéndole sentir que la empresa está pendiente de él y que él es importante para empresa. Sin dejarlo abandonado ni descuidar sus necesidades.

La rosa que se entrega es una rosa de larga vida en florero, que expresa abundante belleza, vida y alegría. La empresa se encarga de cumplir con los pedidos y sus especificaciones a cabalidad, de ofrecer una atención personalizada y cubrir con requisitos del cliente siempre. Si esto no ocurre, la empresa se hace responsable por reponerle la flor, al siguiente día de demostrar la falla existente.

### **3.6 LAS 4P'S**

#### **3.6.1 Producto**

La empresa entregaría un producto y un servicio al mismo tiempo. DiamondRoses S.A. produce, vende y entregaría a domicilio bouquets sólidos o combinados de rosas con calidad de exportación, periódicamente en el lugar que el cliente desee y de esta manera tener decorados los espacios todo el tiempo, sin que las personas deban preocuparse por nada.

Se entregarán rosas de excelente calidad con tallos desde 40cm hasta 70cm. DiamondRoses cuenta con 52 variedades en una amplia gama de colores sólidos como bicolors, desde el blanco hasta un casi negro.

Las rosas van en ramos o también llamados Bouquets de 25 tallos, de manera que se aprecie la flor y esté lista para ponerla en un florero, el empaque serán capuchones con distintos diseños.



Producto básico: rosas que sirven como adorno o regalo.

Producto real: rosas con calidad de exportación, que duran mínimo 5 días en florero. Se dispone de más de 50 variedades de colores.

Producto aumentado: las rosas serán entregadas en la casa u oficina del consumidor. Se proponen diferentes paquetes de pagos además de ofrecer garantía si la flor no satisface la necesidad del cliente.

**Estrategia de producto:**

Bouquet cuenta con todos los recursos y conocimientos de DiamondRoses S.A. De ésta manera es más fácil enfocarse a su línea de negocio y atacar a su mercado objetivo con el producto, teniendo en cuenta sus características de color, tamaño, empaque, tiempo y calidad. Hay la posibilidad de realizar alianzas y posibilidades de expansión también.

Bouquet entregará bouquets de un solo color o de dos colores de rosas de exportación a los clientes en la comodidad de su hogar u oficina. Con facilidades de pago y atención personalizada.

**3.6.2 Plaza**

Las rosas son un producto de consumo, y se utilizará el Canal Directo o Canal 1, que es el canal que va del productor o fabricante a los consumidores. Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario y las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar. (Promonegocios, 2012)

Entonces el producto se entregará directamente el cliente final, realizando una integración hacia adelante y eliminando cualquier intermediario que pueda existir, para obtener más beneficios, tanto el cliente como la empresa. Las rosas se entregarán a domicilio creando un canal directo, una estrecha relación y brindando un servicio específico y personalizado. De esta manera la venta es directa, el canal de distribución se acorta radicalmente, ya que la rosa sale de la finca y llega a los hogares y oficinas en cuestión de máximo 36 horas, manteniendo la correcta cadena de frío para mantener la calidad de la rosa.



Estrategia de plaza o de distribución: La estrategia de plaza o distribución a implementarse es que el producto llegue desde la finca hasta el cliente final sin pasar por ningún intermediario. La flor es transportada en un camión refrigerado hasta Quito, donde se la traslada a una tricimoto con sistema de refrigeración, la cual se encargará de entregar los pedidos al cliente final, transcurriendo máximo 36 horas entre la flor sale de la finca hasta que llega a manos del consumidor.

### **3.6.3 Promoción y Publicidad**

La publicidad, relaciones públicas y promociones de venta de la empresa estará enfocada a darnos a conocer y lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor, de tal manera que seamos la primera opción cuando de regalos y comprar flores se trate.

#### **3.6.3.1 Publicidad**

La publicidad se la realizará mediante la página web la cual está diseñada para que nuestros clientes y potenciales clientes conozcan la marca y los productos, así como las promociones y lo más importante puedan hacer sus pedidos a través de este medio, sin costo ni molestia alguna. Las redes sociales son un medio práctico, de bajo costo y largo alcance, a través de este nos daremos a conocer fácilmente y nuestros clientes nos seguirán refiriendo; hoy en día es uno de los medios más utilizados y con excelentes resultados, así, se realizarán campañas con anuncios dirigidos a nuestro público objetivo. La reproducción viral que logran las redes sociales es perfecta para el objetivo del proyecto, el boca a boca es otro tipo de publicidad que se incentivará mediante promociones de recomendación.

### **3.6.3.2 Relaciones Públicas**

Son importantes las relaciones públicas para tener contacto y darnos a conocer. Patrocinar eventos donde se exponga la marca y las rosas es una estrategia para darnos a conocer. Generar alianzas estratégicas, con la Cámara de la Pequeña Industria por ejemplo. Participar en ferias es igualmente una estrategia de gran difusión donde se contacta posibles clientes, tales como la feria Expo Novias y Expo Casa y Hogar. Otra herramienta muy útil es hacer alianzas con empresas organizadoras de eventos para proveerles de flor, exponer la marca y el producto y de esta manera conseguir clientes. Emitir boletines de prensa es otra estrategia que bien dirigida, enfocada al target elegido, son claves para tener éxito en el proyecto.

### **3.6.3.3 Promociones de Venta**

Cuando recién se está saliendo al mercado, es más atractivo para el cliente si encuentra una promoción y de igual manera con clientes frecuentes. Se emitirán cupones de descuento y de promoción:

- Por apertura (los primeros 2 meses), compre 3 y lleve 4 bouquets.
- Los lunes, pague 1 reciba 2 bouquets.
- Reciba 1 bouquet cada semana, durante 4 semanas consecutivas y pague \$15.
- Reciba 1 bouquet cada semana, durante 12 semanas consecutivas y pague \$45.

Otra forma de promocionar le empresa será con rifas:

- Por la compra de 5 bouquets se entregará un boleto que participa por 1 bouquet semanal durante 15 semanas.

Además se realizará una campaña de recomendación, esto quiere decir que cuando el cliente compra 3 bouquets se le entregan 3 tickets que deberá entregar a 3 personas. Si esas 3 personas hacen un pedido durante las siguientes 3 semanas, ganara el 1 bouquet gratis.

Para mejor servicio, se utilizará el CRM (*Customer Relationship Management*) que es una estrategia que está enfocado al cliente y su atención. Este sistema analiza y expone la información para medir, analizar y realimentar la gestión de la empresa y así poder compararla con los objetivos planteados y las estrategias aplicadas.

El CRM consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación. (Web and Macros, 2012)

## **4 CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

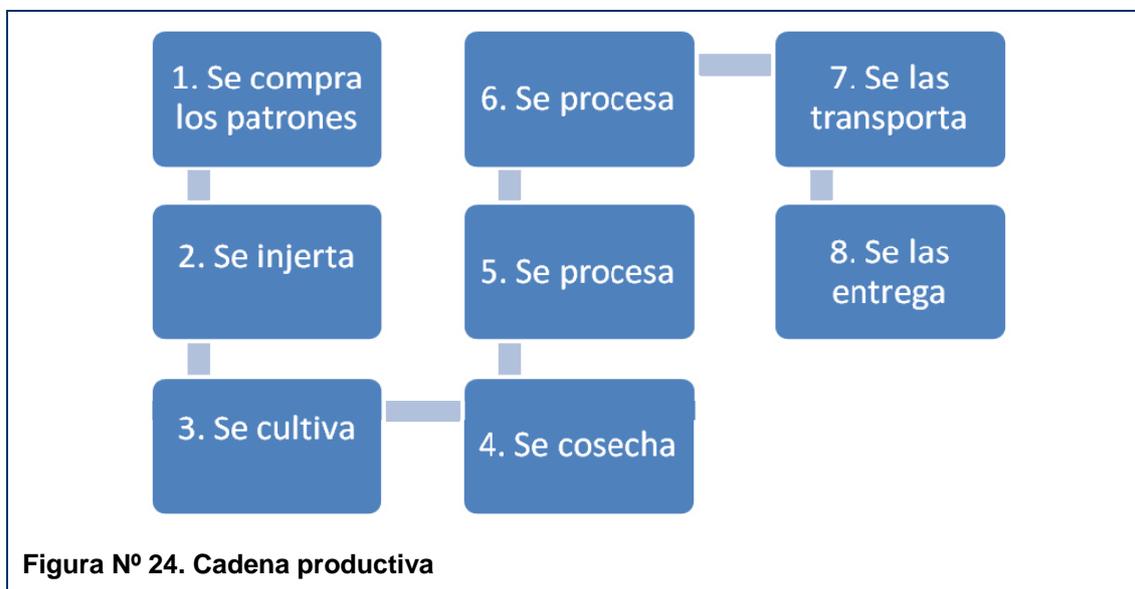
### **4.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Bouquet se caracterizará por el excelente servicio. La excelencia operacional se logrará entregando productos de alta calidad, con un servicio excelente, con rapidez y con ausencia de errores, a un precio razonable. Además de estar innovando continuamente, generando productos y servicios que constantemente empujen los niveles de exigencias en la satisfacción de las necesidades del cliente. Es decir, entregando flor fresca, cortada, procesada, empacada y enviada en máximo 12 horas. Se armarán bouquets sólidos o combinados en dos colores, a preferencia del cliente y los pedidos se receptaran personalmente, vía telefónica o vía electrónica. Todo esto acompañado de “la filosofía JIT, Just in Time, que es un sistema que se caracteriza por producir justo lo que se requiere cuando se necesita y sin desperdiciar recursos del sistema.”

El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad. (Confederación Granadina de Empresarios, 2012)

## 4.2 CICLO DE OPERACIONES

### 4.2.1 Cadena Productiva

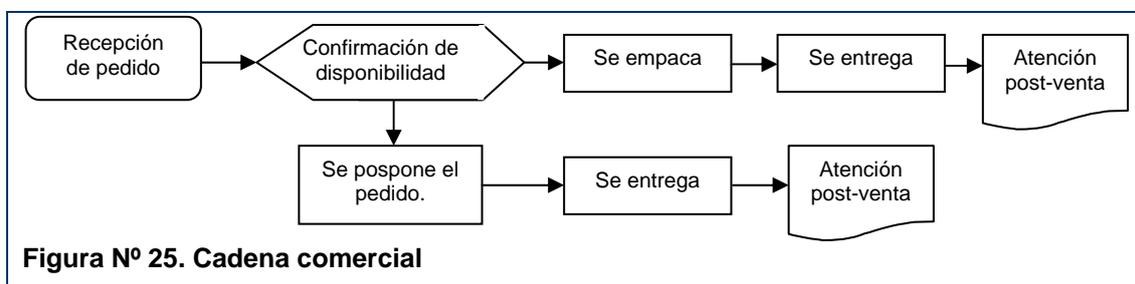


A continuación se detalla el proceso con sus respectivos tiempos.

1. Se compra los patrones
  
2. Después de 21 días se injerta la variedad en los patrones, pasan 7 meses para que la planta produzca su primera producción al 30% de su capacidad y pasan entre 12 y 18 meses para que planta produzca a su plena capacidad.
  
3. Se las cultiva, dentro de esta actividad está la alimentación de las plantas, la fumigación, el cuidado, entre otras. A partir del séptimo mes se puede comenzar a cosechar un tallo cada 90 días.
  
4. Se cosecha la flor en el punto de corte adecuado. En esta actividad, el encargado tiene que ver si la flor es apta para ser procesada o todavía tiene que abrirse más. Entre el corte y la post-cosecha no debe demorarse más de 1 hora.

5. Llega la flor hasta la post-cosecha donde se la procesa. Dentro de esta actividad está la hidratación, clasificación, embonchaje y corte de tallos. En la clasificación se decide si es flor de exportación, flor nacional o desecho. Este es uno de los controles de calidad.
6. Finalmente se las guarda en las cajas según los pedidos. En la post-cosecha la flor esta 30 horas.
7. Se revisa que los pedidos estén correctamente empacados y se las envía en un camión refrigerado que lleva las rosas a la respectiva carguera donde se la deja en cuartos fríos, actividad que toma máximo 4 horas.
8. Se las entrega. Desde que la flor es cortada hasta que llega a la carguera pasan aproximadamente 36 horas.

#### 4.2.2 Cadena Comercial



**Figura N° 25. Cadena comercial**

1. Recepción de pedido
2. Confirmar la disponibilidad con Post-Cosecha, se confirma o se pospone el pedido
3. Se empaca
4. Se entrega
5. Se realiza atención post-venta

### **4.2.3 Actividades Críticas**

Dentro de la cadena productiva, en el área de cultivo existen dos situaciones críticas, el clima sobretodo el frío y las heladas y además las enfermedades y plagas que puedan atacar la planta.

Dentro de la cadena comercial, la disponibilidad en fechas pico es una situación crítica ya que existen preferencia por determinados colores y por lo tanto la disponibilidad en cuanto a cantidad es inferior a lo normal.

### **4.2.4 Plan de Contingencia**

En la empresa se debe tener todo bajo control, por lo que se deben prever las soluciones para las actividades críticas en caso de que estas fallasen.

En caso de que se avecinen heladas, es decir, que la temperatura adopte un comportamiento descendente durante la noche llegando a estar bajo cero grados centígrados por al menos dos horas, el plan de contingencia es quemar material orgánico dentro de los invernaderos para de esta manera subir la temperatura dentro de ellos y así intentar que no se afecte el proceso de crecimiento. Si después de esto las plantas presentan daños la única solución es poner productos foliares para incentivar el crecimiento.

La segunda situación crítica son las enfermedades y plagas que puedan atacar la planta, para lo cual se aplicarán fumigaciones y tratamientos para controlar las enfermedades.

En cuanto a lo que tiene que ver con la disponibilidad de flor, actualmente DiamondRoses tiene alianzas estratégicas con fincas del norte y sur del país para que en caso de no tener flor ellos sean los proveedores. Entonces si fuera el caso de no tener flor por un tema interno de la finca, se recurrirá a cualquiera de las fincas aliadas del sur del país para no complicar el tema

logístico; pero si es un tema de falta de flor en toda la región, se recurrirá a las fincas aliadas del norte del país. DiamondRoses, en sus 16 años de experiencia nunca ha experimentado una situación tan extrema como para no disponer de producción todos los días del año.

#### **4.3 DETERMINACIÓN DE MATERIALES DE PRODUCCIÓN**

Para entregar el producto se necesitan los siguientes materiales:

- Ligas
- Capuchones
- Cajas
- Grapas
- Etiquetas

#### **4.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS**

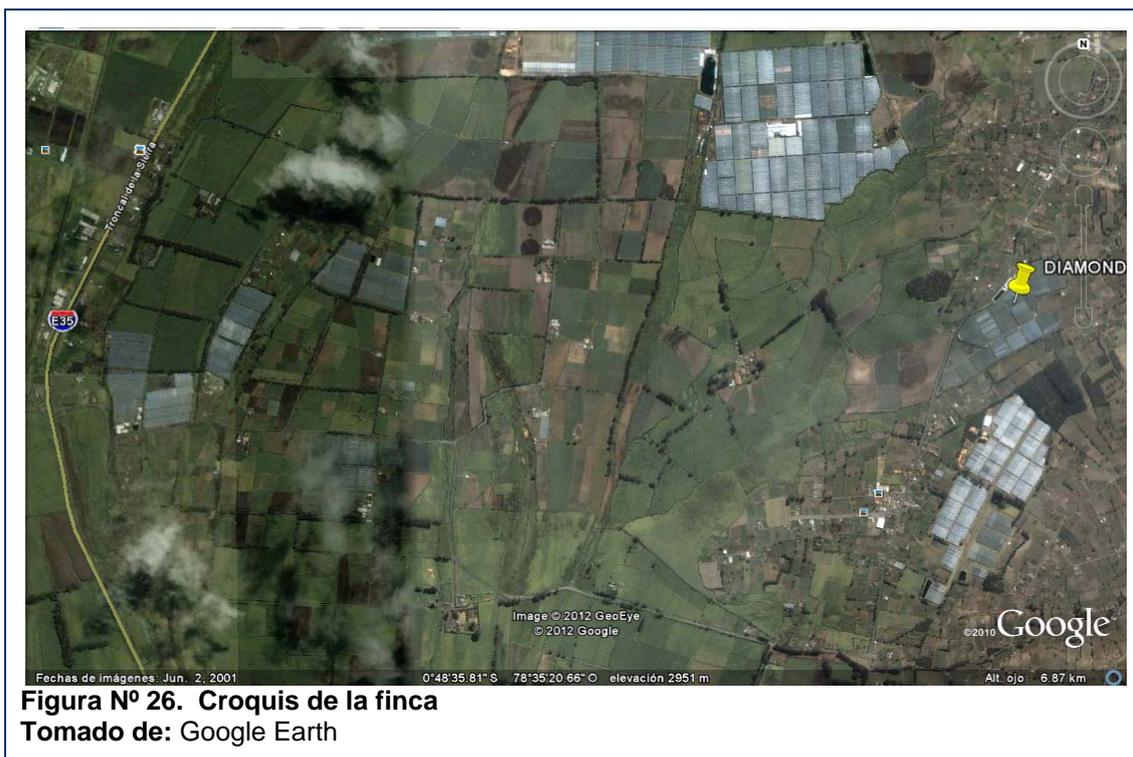
Para el correcto y óptimo proceso operativo es necesario tener los siguientes equipos y herramientas:

- Escritorios, sillón y silla (\$652,68)
- Computadoras, impresora y teléfono (\$484,64)
- Tricimoto (\$2.800). Ver especificaciones en Anexo 10.
- Sistema de refrigeración, caja térmica (\$1.064). Ver especificaciones en Anexo 10.
- Cortadora de tallos (\$700). Ver especificaciones en Anexo 10.

Todos los equipos cuentan con garantía de por lo menos 1 año.

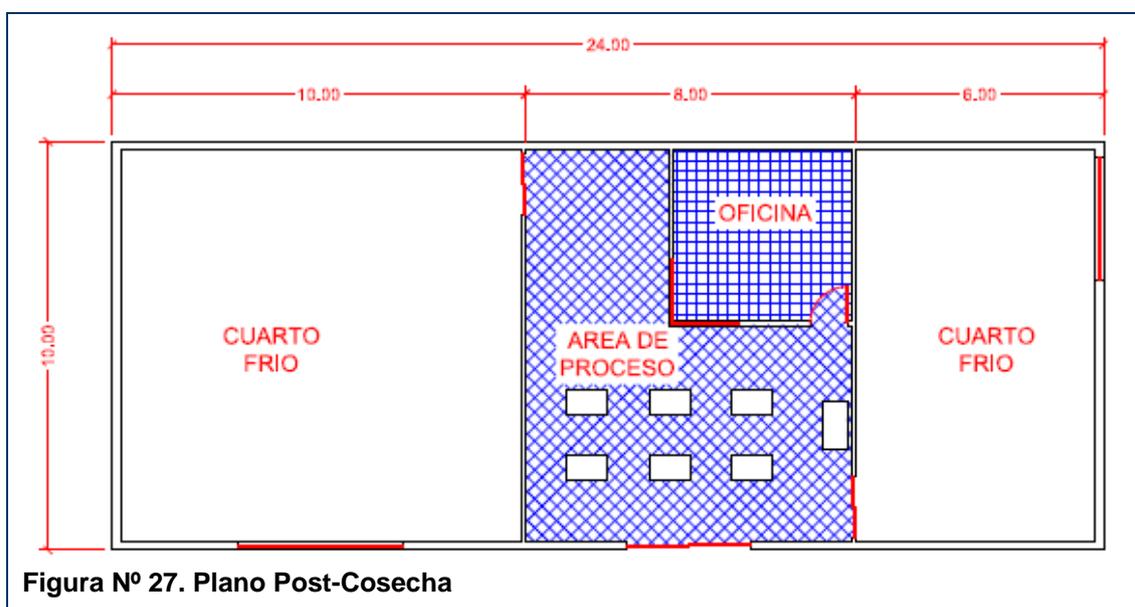
#### 4.5 INSTALACIONES

La plantación está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cerca de Lasso, en la Parroquia Joseguango Bajo; con las siguientes coordenadas: S 00°48'35.81'' W 078°35'20.66''



La flor se recibe en la post-cosecha y cuartos fríos con el proceso normal que utiliza DiamondRoses. La post-cosecha tiene una extensión de 24m X 10m X 3m, la cual tiene capacidad para procesar toda la flor de la finca. La plantación cuenta con dos cuartos fríos de 6m X 10m X 3m y 10m X 10m X 3m, con una capacidad de 672 metros cúbicos en total, en los que se mantiene la flor entre 2 y 4 grados centígrados y está lista para embarcarse en un camión refrigerado que llevará al flor hasta las manos del cliente final en Quito.

#### 4.5.1 Plano de la Post-Cosecha



Para procesar los pedidos hace falta generar una estación adicional de trabajo que se encarga de recibir los pedidos y prepararlos de acuerdo a las especificaciones.

#### 4.6 MANEJO DE INVENTARIO

Dado que la rosa es un producto rápidamente perecible es necesario utilizar un inventario tipo FIFO, para que la flor que se va cortando, se procese automáticamente y esté lista para llegar al cliente final. La plantación se maneja conjuntamente con un sistema de disponibilidad de la flor existente.

#### 4.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

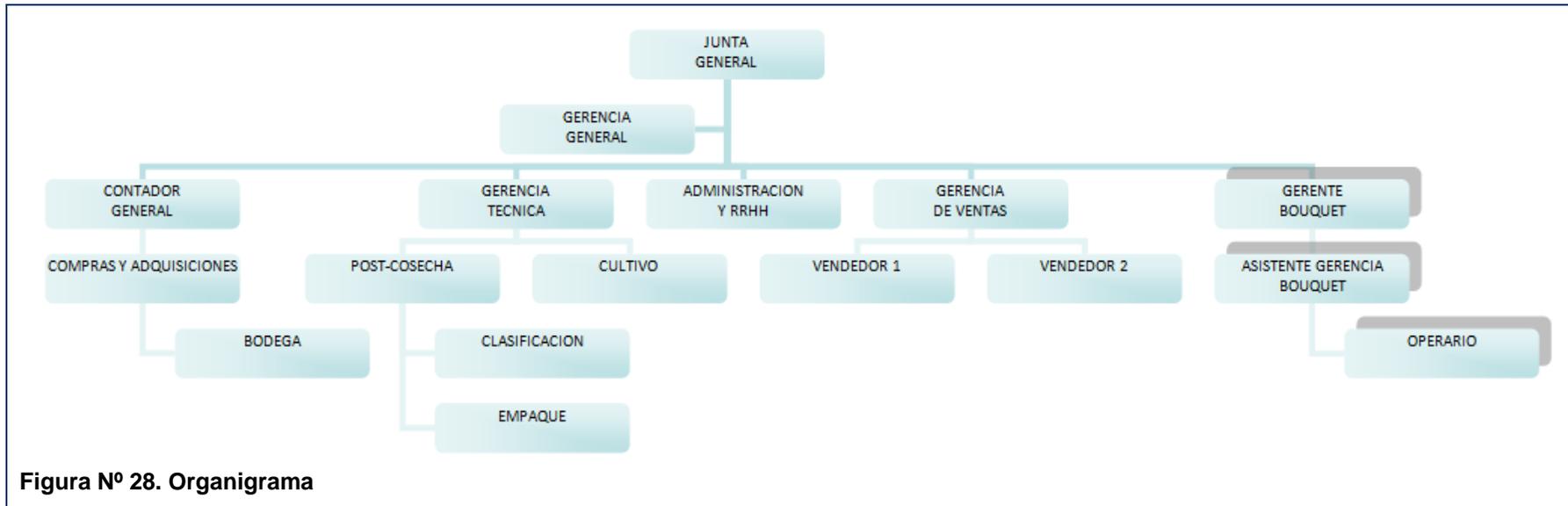
La compañía está constituida legalmente ante la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima que tiene su principal órgano regulador que es la Junta General de Accionistas, la cual se rige a los estatutos debidamente aprobados bajo las normas de Buen Gobierno Corporativo, al igual que el Directorio que está conformado por un Presidente, un Gerente

General, cinco directores principales y cinco alternos. El Gerente General es el representante legal de la compañía para todos los actos administrativos que la compañía lleva adelante.

La plantación cuenta con un RUC, como también con los permisos y regulaciones pertinentes que solicita el Estado Ecuatoriano para un negocio de ésta índole. Dichos permisos son básicamente la Patente Municipal, el permiso medioambiental, el permiso de Bomberos, el permiso de salud, el permiso del CONCEP. Además sin ser obligatorio la empresa cuenta con la certificación Flor Ecuador, con la certificación Socio Medioambiental establecida por Expoflores y verificada por verificadoras independientes internacionales.

## 5 CAPITULO V: EQUIPO GERENCIAL

### 5.1 ORGANIGRAMA



## 5.2 DERECHOS Y ATRIBUCIONES DE ACCIONISTAS Y EQUIPOS DE ASESORES

La empresa DiamondRoses S.A. se constituyó mediante Escritura Pública en la notaría décimo primera del Señor Doctor Rubén Darío Espinosa el 5 de enero de 1996 y se inscribió en el registro de la propiedad de la ciudad de Latacunga el 8 de febrero del mismo año y en el artículo décimo octavo se detallan los derechos y restricciones de la Junta General y sus Accionistas así como en los artículos vigésimo octavo y vigésimo noveno se detallan los derechos y prohibiciones del Presidente de la Compañía y del Gerente General respectivamente.

Posteriormente el 15 de febrero del 2012 se hace una reforma y codificación del estatuto social de la empresa en la Notaría vigésima cuarta del Señor Doctor Sebastián Valdivieso Cueva, mediante la cual se incorpora a los estatutos las Prácticas del Buen Gobierno Corporativo, escritura que se inscribe el 20 de junio del 2012.

Adicionalmente es necesario mencionar que la empresa cuenta con diferentes niveles de asesores en las diferentes áreas de la empresa entre las que están las siguientes:

- Asesoría Legal: Estudio Jurídico Larreátegui Meythaler y Zambrano Abogados.
- Asesoría Tributaria: Esuteco Cía. Ltda.
- Asesoría Técnica: Señor Ingeniero José Manuel Manzanares.
- Asesoría Post-Cosecha: High Control (Eventual).

Cabe destacar que la empresa cuenta con la Certificación Flor Ecuador, certificado Socio-Ambiental, avalado por la verificadora internacional Bureau Veritas, Cert # PR033

### 5.3 FUNCIONES Y CARGOS

#### Gerente Bouquet

Tabla Nº 9. Gerente Bouquet

<b>GERENTE BOUQUET</b>	
<b>Edad:</b>	23-50 años
<b>Sexo:</b>	Femenino / Masculino
<b>Profesión:</b>	Ing. Comercial
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área de Administración
<b>Aptitudes:</b>	Liderazgo, responsabilidad, proactividad, creatividad, honestidad, compresivo, humildad.
<b>Sueldo:</b>	\$ 700

- Reporta al Gerente General
- Planifica, organiza, dirige y controla todos los procesos y procedimientos para cumplir los objetivos del área.
- Elabora flujos, balances e informes para analizar la situación de la nueva línea de negocio.
- Analiza fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado nacional y como combatirlas.
- Supervisa y coordina las actividades del operario.
- Se encarga de crear estrategias de publicidad y marketing y ventas.
- Se encarga de procesar garantías.

Asistente de Gerencia Bouquet

Tabla N° 10. Asistente de Gerencia Bouquet

<b>ASISTENTE DE GERENCIA BOUQUET</b>	
<b>Edad:</b>	23-40 años
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Profesión:</b>	Estudiante de la Facultad de Administración
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área de Administración
<b>Aptitudes:</b>	Responsabilidad, iniciativa, creatividad, honestidad, compromiso.
<b>Sueldo:</b>	\$ 380

- Reporta al Gerente Bouquet
- Coordina las actividades con la finca.
- Se encarga de ventas, cobros, servicio.
- Se encarga de ejecutar las estrategias creadas por el Gerente.
- Se encarga de servicio post-ventas.
- Se encarga de los pagos a proveedores.
- Se encarga de todos los cobros excepto lo que son en efectivo.

Operario

Tabla N° 11. Operario

<b>OPERARIO</b>	
<b>Edad:</b>	21-40 años
<b>Sexo:</b>	Femenino / Masculino
<b>Profesión:</b>	Bachiller
<b>Experiencia:</b>	Licencia Tipo A
<b>Aptitudes:</b>	Honestidad, responsabilidad, puntualidad, compromiso.
<b>Sueldo:</b>	\$ 318

- Reporta a la Asistente de Gerencia Bouquet.
- Realiza recepción y almacenamiento de la flor.
- Se encarga de cuadrar los pedidos con la flor disponible.
- Se encarga de la entrega de los pedidos.
- Se encarga de los cobros en efectivo.
- Se encarga de los pagos por ventanilla.

## 5.4 ROL DE PAGOS

Tabla Nº 12. Rol de pagos año 1

Personal Administrativo												
ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	318,00	-	317,28	936,60	2.271,88	9.886,48
Asistente de Gerencia	380,00	1	4.560,00	426,36	4.133,64	380,00	318,00	-	172,24	508,44	1.378,68	5.512,32
<b>TOTAL</b>	<b>1.080,00</b>	<b>2,00</b>	<b>12.960,00</b>	<b>1.211,76</b>	<b>11.748,24</b>	<b>1.080,00</b>	<b>636,00</b>	<b>-</b>	<b>489,51</b>	<b>1.445,04</b>	<b>3.650,55</b>	<b>15.398,79</b>

Personal Operativo												
ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	318,00	1	3.816,00	356,80	3.459,20	318,00	318,00	-	144,13	425,48	1.205,62	4.664,82
<b>TOTAL</b>	<b>318,00</b>	<b>1,00</b>	<b>3.816,00</b>	<b>356,80</b>	<b>3.459,20</b>	<b>318,00</b>	<b>318,00</b>	<b>-</b>	<b>144,13</b>	<b>425,48</b>	<b>1.205,62</b>	<b>4.664,82</b>

Tabla Nº 13. Rol de pago proyectado

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	15.398,79	17.026,56	17.701,07	18.402,37	19.131,51
<b>TOTAL</b>	<b>15.398,79</b>	<b>17.026,56</b>	<b>17.701,07</b>	<b>18.402,37</b>	<b>19.131,51</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	4.664,82	5.148,03	5.340,85	5.541,38	5.749,94
<b>TOTAL</b>	<b>4.664,82</b>	<b>5.148,03</b>	<b>5.340,85</b>	<b>5.541,38</b>	<b>5.749,94</b>

## **5.5 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

### **Derechos**

Todo empleado tiene derecho a hacer uso de las instalaciones de la empresa.

Todo empleado tiene derecho a pedir vacaciones, permisos y adelantos de sueldo de acuerdo al Código de Trabajo.

### **Restricciones**

Está prohibido revelar técnicas o prácticas laborales empresariales.

Es restringido solamente a personal autorizado el manejo de vehículos, equipos y sistemas de frío, necesarios para el manejo de la flor.

Es restringido fumar en los mismos ambientes donde se encuentre la flor.

### **Obligaciones**

- Registrar su asistencia al sitio de trabajo.
- Cumplir con las actividades detalladas en su cargo.
- Cuidar y mantener el material de oficina y de trabajo a su cargo.
- Presentarse al trabajo con el uniforme asignado.
- Cumplir con las normas de seguridad de la empresa.
- Cumplir las leyes de tránsito cuando se utilice el vehículo de la empresa.
- Responder por todo el dinero recaudado, así como justificar el dinero recibido.

### **Políticas de Contratación**

Para la contratación de nuevos empleados es necesario:

- Hoja de vida con referencias personales y laborales
- Copia de cédula de ciudadanía

- Copia de planilla del lugar de domicilio
- Firma del contrato

### **Período de prueba**

El empleado trabajará los primeros noventa días bajo período de prueba, período en el cual el contrato podrá ser terminado unilateralmente por cualquiera de las partes sin que se generen indemnizaciones recíprocas a favor de las dos partes.

### **Posibilidad de ascenso**

Las posibilidades de ascenso dependen en las ventas y crecimiento de la nueva línea de negocio, ya que si tiene una buena acogida es necesaria la contratación de más personal.

### **Uniformes**

Los uniformes serán diseñados por la empresa y entregados a los empleados 15 días después de su ingreso.

### **Jornada de trabajo**

De lunes a sábado: de 9am a 1pm y de 2pm a 6pm.

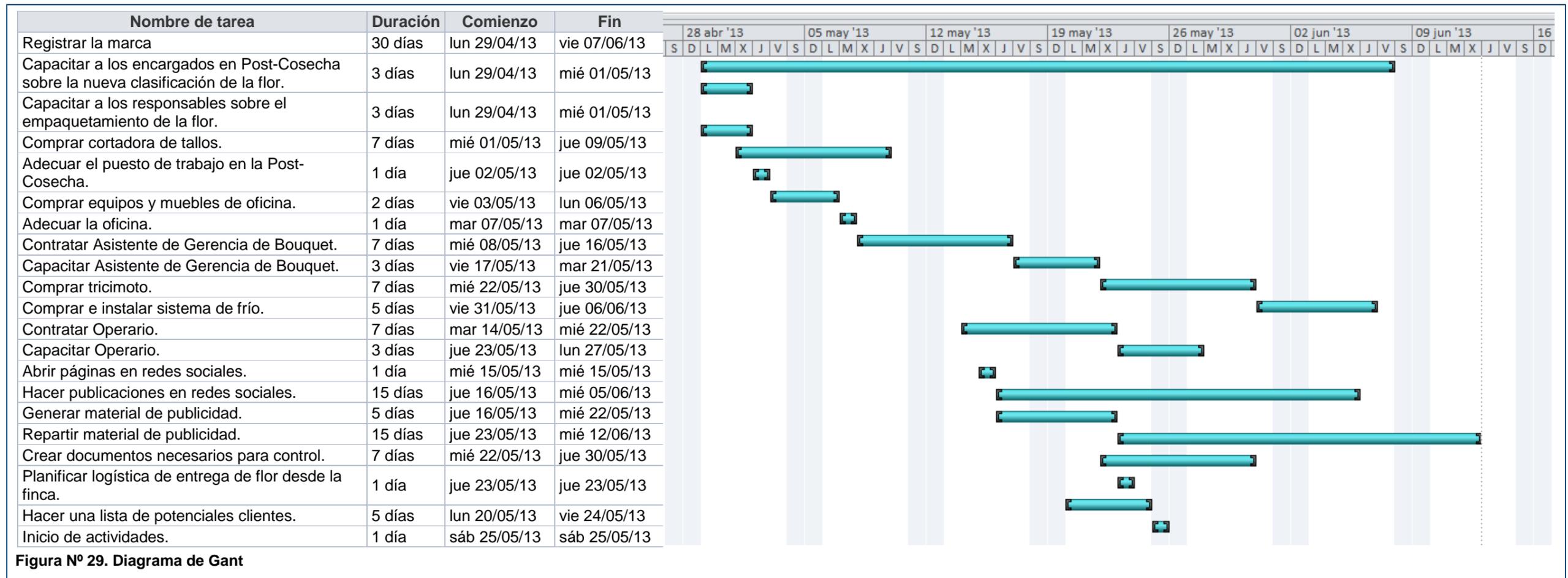
## 6 CAPITULO VI: CRONOGRAMA GENERAL

### 6.1 DIAGRAMA DE GRANT

A continuación se detallan las actividades que se llevaran a cabo para iniciar con el proyecto en cuestión.

**Tabla N° 14. Responsables**

Registrar la marca	Gerente Bouquet
Capacitar a los encargados en Post-Cosecha sobre la nueva clasificación de la flor	Jefe de Post-Cosecha
Capacitar a los responsables sobre el empaquetamiento de la flor.	Jefe de Post-Cosecha
Comprar cortadora de tallos.	Gerente Técnico
Adecuar el puesto de trabajo en la Post-Cosecha.	Jefe de Post-Cosecha
Comprar equipos y muebles de oficina.	Gerente Bouquet
Adecuar la oficina.	Gerente Bouquet
Contratar Asistente de Gerencia de Bouquet.	Gerente Bouquet
Capacitar Asistente de Gerencia de Bouquet.	Gerente Bouquet
Comprar tricimoto.	Gerente Bouquet
Comprar e instalar sistema de frío.	Gerente Bouquet
Contratar Operario.	Gerente Bouquet
Capacitar Operario.	Asistente Bouquet
Abrir páginas en redes sociales.	Asistente Bouquet
Hacer publicaciones en redes sociales.	Asistente Bouquet
Generar material de publicidad.	Gerente Bouquet
Repartir material de publicidad.	Operario
Crear documentos necesarios para control.	Gerente Bouquet
Planificar logística de entrega de flor desde la finca.	Asistente Bouquet
Hacer una lista de potenciales clientes.	Gerente Bouquet



## 6.2 RIESGOS E IMPREVISTOS

En toda empresa siempre existen riesgos e imprevistos, a continuación se enlistan algunas áreas críticas:

- Registrar la marca: En el registro de marca se pueden presentar imprevistos en cuanto a tiempo dado que son trámites sobre los que no tenemos control y además pueden existir problemas con el nombre como tal, ya que no sabemos si lo aceptarán o habrá que hacer algún cambio.
- Comprar cortadora de tallos: La cortadora de tallos, es una máquina que se la fábrica bajo pedido, por lo que es necesario pedir con suficiente anticipación para que los fabricantes puedan solucionar cualquier imprevisto y que tengan y nos la entreguen en la fecha acordada.
- Comprar sistema de frío: El sistema de frío hay que adaptarlo a la tricimoto, trabajo en el cual pueden presentarse imprevistos en cuanto a tamaño del sistema de frío en relación a la capacidad de carga de la moto.
- Generar material de publicidad: Al momento de generar el material de publicidad se depende de muchas otras personas y/o empresas las cuales pueden tener imprevistos y está en juego nuestro tiempo. Además debemos decidir qué es lo que queremos transmitir mediante este material y hacer los cambios respectivos para poder cumplir con los objetivos.
- Planificar la logística de entrega: La logística de entrega de la flor entre la finca y la oficina tiene todos los días una ruta diferente, por lo que se debe cuadrar las distancias y tiempos para que el camión deje esta flor en la oficina sin afectar las demás entregas.

## **7 CAPITULO VII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **7.1 SUPUESTOS UTILIZADOS**

El presente plan de negocios para la ampliación del mercado de DiamondRoses S.A. ha sido realizado utilizando los siguientes parámetros y supuestos para la creación coherente del proyecto. Se presenta como una nueva línea de negocio de la empresa, llamada Bouquet.

#### **7.1.1 Ubicación**

La oficina donde se desarrollarán los trabajos administrativos es en las oficinas actuales de DiamondRoses S.A. ubicadas en la calle Muros N27-95 y Av. 12 de Octubre, Of. 61. Hasta este lugar llegarán las rosas desde la finca y se realizará la distribución de las mismas.

#### **7.1.2 Ventas**

Las ventas se las medirá por mes tomando en cuenta cuantas entregas se puede y se alcanza a realizar diariamente. Bouquet planea vender 910 bouquets mensuales el primer mes, es decir 35 bouquets diarios. A un precio de \$4,50 las ventas del mes 1 serían \$4.095 y las ventas anuales \$49.140.

#### **7.1.3 Mercado Objetivo**

El sector que se ha escogido para efecto de este plan de negocios para la ampliación de mercado de DiamondRoses S.A. son los hogares y oficinas de la clase media-alta y alta del sector norte de Quito y el valle de Cumbayá.

#### **7.1.4 Cuota de Mercado**

El mercado potencial son 26.242 hogares y 5.054 empresas, en total son 31.296; en los que se planea ubicar 910 bouquets mensuales. Por lo tanto la cuota de mercado viene a ser de 2,91%, una cifra moderada y alcanzable.

#### **7.1.5 Canal de Distribución**

El canal de distribución a utilizarse es un canal directo, pues la flor llega de la finca a la oficina y se la entrega al cliente final en su hogar.

#### **7.1.6 Personal Necesario**

Esta nueva línea de negocio necesita un Gerente, una asistente de Gerente y un Operario. Las demás actividades se las realiza en la finca con el personal existente.

#### **7.1.7 Inversión**

La inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto es de \$11.937, los cuales son necesarios para la compra de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo.

### **7.2 RIESGOS CRÍTICOS**

#### **7.2.1 Disminución de Ventas y Disminución de Precio**

Puede darse una disminución en las ventas si la economía entra en un proceso de crisis, debido a que las flores son un producto suntuario. Además el momento que ingrese más flor al mercado es posible que bajen las ventas, esto suele suceder cuando se realizan controles muy exigentes a las exportaciones y se queda la flor para ser vendida en el mercado nacional, también puede

sucedir cuando hay una sobreproducción y cuando hay plagas en las fincas y la flor no es apta para ser exportada.

Es posible que se dé una disminución de precios por las mismas causas por las que se puede dar una disminución de ventas, pues en este negocio van de la mano. Además como es normal, a mayor cantidad ofertada, menor es el precio.

#### **7.2.1.1 Plan de Acción o Contingencia**

Las acciones a seguir en caso de que disminuyan las ventas y/o los precios es impulsar una campaña de marketing para captar más mercado, aprovechando que la cuota de mercado que se tiene es muy pequeña en relación a mercado objetivo. Además habría que hacer un plan de fidelización preventivo con los clientes para que se queden con Bouquet y no se vayan con la competencia en una situación como esta.

#### **7.2.2 Falta de Liquidez**

La falta de liquidez se puede dar si se tienen clientes importantes, con muchas entregas, los cuales dejen de pagar y por ende la empresa deje de recibir grandes cantidades de dinero necesario para el funcionamiento normal.

##### **7.2.2.1 Plan de Acción o Contingencia**

El plan de acción o contingencia frente a una falta de liquidez sería pedir un préstamo hasta ponerse al día con los cobros y además tener un plan de cobros que se lo tiene que hacer cumplir para tener la rotación planeada.

## 8 CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO

### 8.1 INVERSIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO

La inversión inicial para la ampliación del mercado de DiamondRoses S.A. es de \$11.973, como se muestra en la tabla 15.

**Tabla Nº 15. Inversión Inicial**

Activo Fijo	\$ 5.701
Activo Intangible	\$ 1.400
Capital de Trabajo	\$ 4.871
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.973</b>

Mientras que el capital de trabajo mensual del primer año necesario para funcionar se detalla a continuación en e Estado de Resultados Proyectado en la tabla 16.

**Tabla Nº 16. Estado de Resultado Proyectado**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>INGRESOS</b>	<b>3.510</b>	<b>5.310</b>	<b>4.140</b>	<b>3.870</b>	<b>4.140</b>	<b>3.735</b>	<b>3.825</b>	<b>3.915</b>	<b>4.275</b>	<b>4.050</b>	<b>4.050</b>	<b>4.320</b>	<b>49.140</b>
Bouquetes	3.510	5.310	4.140	3.870	4.140	3.735	3.825	3.915	4.275	4.050	4.050	4.320	49.140
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.365</b>	<b>2.035</b>	<b>1.661</b>	<b>1.574</b>	<b>1.661</b>	<b>1.531</b>	<b>1.560</b>	<b>1.589</b>	<b>2.022</b>	<b>1.632</b>	<b>1.632</b>	<b>2.036</b>	<b>20.296</b>
Bouquetes	936	1.558	1.214	1.135	1.214	1.096	1.122	1.148	1.254	1.188	1.188	1.267	14.321
Costo de Transporte	94	142	110	103	110	100	102	104	114	108	108	115	1.310
MOD	336	336	336	336	336	336	336	336	654	336	336	654	4.665
Sueldo	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	3.816
Aportes	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69
Décimos	0	0	0	0	0	0	0	0	318	0	0	318	636
Beneficios	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>2.145</b>	<b>3.275</b>	<b>2.479</b>	<b>2.296</b>	<b>2.479</b>	<b>2.204</b>	<b>2.265</b>	<b>2.326</b>	<b>2.253</b>	<b>2.418</b>	<b>2.418</b>	<b>2.284</b>	<b>28.844</b>
<b>GASTOS</b>	<b>3.965</b>	<b>1.719</b>	<b>1.799</b>	<b>1.719</b>	<b>1.719</b>	<b>1.799</b>	<b>1.719</b>	<b>1.719</b>	<b>2.879</b>	<b>1.719</b>	<b>1.719</b>	<b>2.435</b>	<b>40.311</b>
Gastos Servicios Básicos	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Gastos Sueldos y salarios	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	2.220	1.140	1.140	1.776	15.399
Sueldo	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	12.960
Aportes	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	233
Décimos	0	0	0	0	0	0	0	0	1.080	0	0	636	1.716
Beneficios	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	490
Arriendos	180	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	840
Depreciaciones	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	963
Amortizaciones	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	280
Gastos de Mantenimiento	0	0	80	0	0	80	0	0	80	0	0	80	320
Marketing	1.195	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	4.480
Servicios de Internet	1.250	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1.470
Suministros de oficina y limpieza	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>(1.821)</b>	<b>1.556</b>	<b>680</b>	<b>577</b>	<b>760</b>	<b>405</b>	<b>546</b>	<b>607</b>	<b>(626)</b>	<b>699</b>	<b>699</b>	<b>(151)</b>	<b>3.932</b>
Gastos de Provisiones	123	63	82	54	91	39	95	43	107	35	107	44	882
<b>UAI</b>	<b>(1.943)</b>	<b>1.493</b>	<b>598</b>	<b>523</b>	<b>669</b>	<b>366</b>	<b>452</b>	<b>565</b>	<b>(733)</b>	<b>664</b>	<b>592</b>	<b>(195)</b>	<b>3.050</b>
GASTOS FINANCIEROS	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	520
UAIMPUESTOS	(1.987)	1.450	555	480	626	322	408	521	(776)	621	549	(239)	2.530
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	217	83	72	94	48	61	78	0	93	82	0	830
UTILIDAD ANTES IR	(1.987)	1.232	472	408	532	274	347	443	(776)	528	466	(239)	1.700
IMPUESTO A LA RENTA	0	296	113	98	128	66	83	106	0	127	112	0	1.129
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1.987)</b>	<b>936</b>	<b>359</b>	<b>310</b>	<b>404</b>	<b>208</b>	<b>264</b>	<b>337</b>	<b>(776)</b>	<b>401</b>	<b>354</b>	<b>(239)</b>	<b>572</b>

## 8.2 FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingreso de Bouquet serán fruto de las ventas de los bouquets a hogares y oficinas. En la tabla 17 se muestra el estimado de ventas del primer año, mes a mes y su proyección para los siguientes 4 años.

Tabla Nº 17. Estimados de Ventas

Estimado de ventas año 1											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
780	1180	920	860	920	830	850	870	950	900	900	960

Estimado de ventas proyectado				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
910	946	984	1023	1063

## 8.3 COSTOS DE VENTAS

Los costos de venta de Bouquet se detallan a continuación:

Costo variable por bouquet:

Tabla Nº 18. Estructura de Costos

Estructura de Costos	
Detalle	Coste
Transporte	\$ 0,12
Bouquets	\$ 1,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,32</b>

Los costos variables están ligados a los costos de producción de la flor y el costo de transporte se determinó en base las distancias a ser recorridas para cada entrega.

Los costos de ventas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla N° 19. Costos de Ventas**

<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>19.079</b>	<b>20.135</b>	<b>20.773</b>	<b>21.431</b>	<b>22.112</b>
Bouquetes	13.104	13.624	14.029	14.446	14.875
Costo de Transporte	1.310	1.362	1.403	1.445	1.487
MOD	4.665	5.148	5.341	5.541	5.750

## 8.4 GASTOS

A continuación el detalle de los gastos de Bouquet:

**Tabla N° 20. Gastos Administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>24.692</b>	<b>26.399</b>	<b>27.151</b>	<b>27.971</b>	<b>28.789</b>
Gastos Servicios Básicos	660	660	660	660	660
Gastos Sueldos y salarios	15.399	17.027	17.701	18.402	19.132
Arriendos	840	899	962	1.029	1.101
Depreciaciones	963	963	963	998	998
Amortizaciones	280	280	280	280	280
Gastos de Mantenimiento	320	320	320	320	320
Marketing	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Suministros de oficina y limpieza	500	520	535	551	568

## 8.5 MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

Tomando en cuenta el escenario normal proyectado anualmente los márgenes son:

En el escenario apalancado

**Tabla N° 21. Escenario Apalancado**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	65%	64%	64%	64%	64%
Variaciones en Margen Bruto		6%	4%	4%	4%
Margen Operativo	17%	15%	15%	16%	17%
Variaciones en Margen Operativo		7%	3%	2%	3%
Margen Neto	10%	9%	9%	10%	10%
Variaciones en Margen Neto		-8%	10%	12%	9%

En el escenario despalancado

**Tabla N° 22. Escenario Desapalancado**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	65%	64%	64%	64%	64%
Variaciones en Margen Bruto		6%	4%	4%	4%
Margen Operativo	17%	15%	15%	16%	17%
Variaciones en Margen Operativo		7%	3%	2%	3%
Margen Neto	11%	9%	10%	10%	10%
Variaciones en Margen Neto		-9%	8%	9%	7%

## 8.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO (PYG)

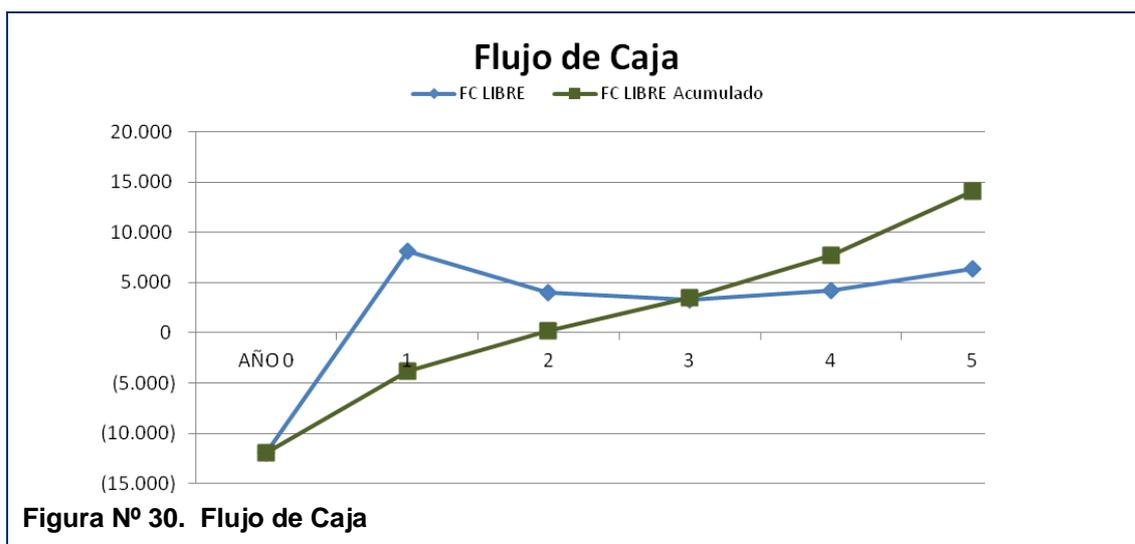
El estado de resultados de la nueva línea de negocio fue proyectado a cinco años, tomando en cuenta 2 escenarios, apalancado y desapalancado. El detalle de estos se muestra en el anexo 4.

Tabla N° 23. Apalancado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>49.140</b>	<b>51.091</b>	<b>52.608</b>	<b>54.171</b>	<b>55.780</b>
Bouquetes	49.140	51.091	52.608	54.171	55.780
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>19.079</b>	<b>20.135</b>	<b>20.773</b>	<b>21.431</b>	<b>22.112</b>
Bouquetes	13.104	13.624	14.029	14.446	14.875
Costo de Transporte	1.310	1.362	1.403	1.445	1.487
MOD	4.665	5.148	5.341	5.541	5.750
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>30.061</b>	<b>30.956</b>	<b>31.836</b>	<b>32.739</b>	<b>33.668</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>24.692</b>	<b>26.399</b>	<b>27.151</b>	<b>27.971</b>	<b>28.789</b>
Gastos Servicios Básicos	660	660	660	660	660
Gastos Sueldos y salarios	15.399	17.027	17.701	18.402	19.132
Arriendos	840	899	962	1.029	1.101
Depreciaciones	963	963	963	998	998
Amortizaciones	280	280	280	280	280
Gastos de Mantenimiento	320	320	320	320	320
Marketing	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Suministros de oficina y limpieza	500	520	535	551	568
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>5.369</b>	<b>4.558</b>	<b>4.684</b>	<b>4.768</b>	<b>4.879</b>
Gastos de Provisiones	143	149	153	158	163
<b>UAII</b>	<b>5.225</b>	<b>4.409</b>	<b>4.531</b>	<b>4.610</b>	<b>4.716</b>
GASTOS FINANCIEROS	520	416	312	208	104
UA IMPUESTOS	4.706	3.993	4.219	4.402	4.612
PARTICIPACIÓN LABORAL	706	599	633	660	692
UTILIDAD ANTES IR	4.000	3.394	3.586	3.742	3.920
IMPUESTO A LA RENTA	960	815	861	898	941
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.040</b>	<b>2.579</b>	<b>2.725</b>	<b>2.844</b>	<b>2.979</b>

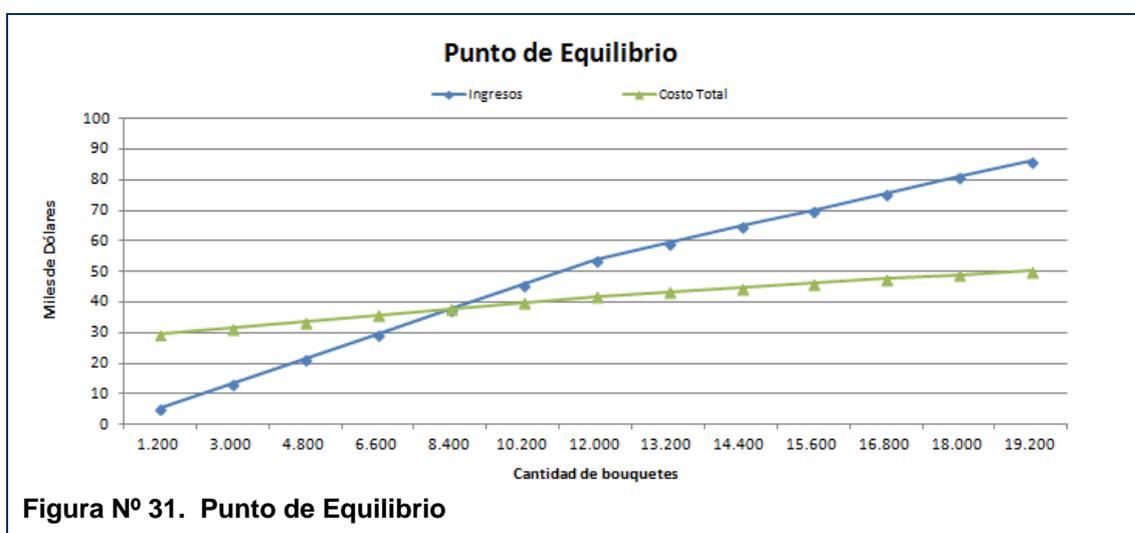
## 8.7 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de efectivo fue proyectado a cinco años plazo, tomando en cuenta tres posibles escenarios, optimista, normal y pesimista, además para cada uno de estos escenarios se analizó con la opción de apalancamiento o sin ella. El detalle de la figura 30 se encuentra en el anexo 1.



## 8.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

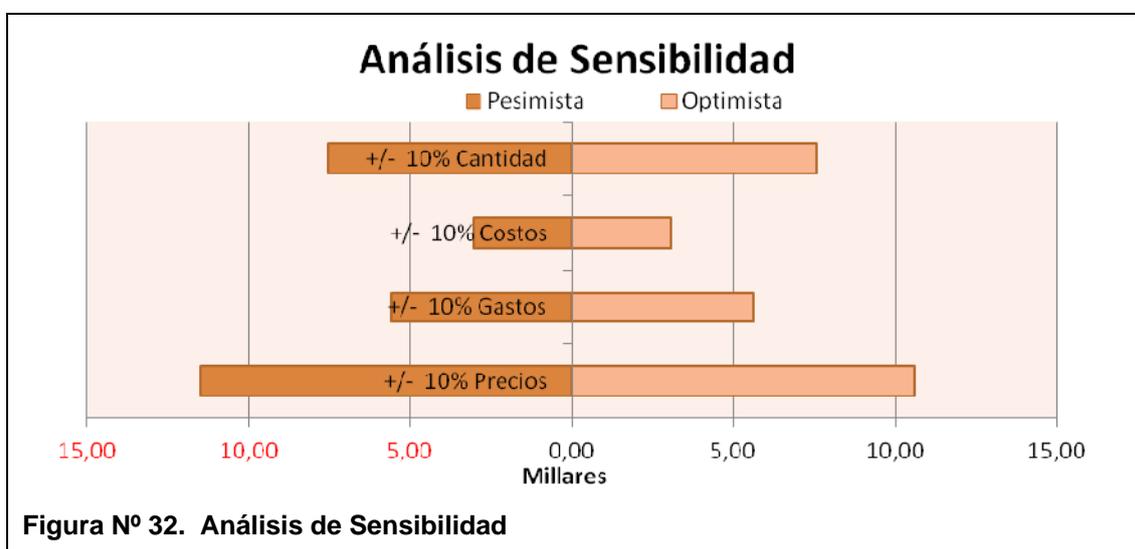
El punto de equilibrio para el plan de negocios se analizó en base a las ventas de Bouquet.



## 8.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el plan de negocios ante la variación de las principales variables que afectan al negocio. Para el análisis de sensibilidad de Bouquet, consistió en mover un 10% las variables de cantidad, costos, gastos y precios, cuyos resultados se muestran en el figura 32.

El análisis de sensibilidad dio como resultado que el proyecto tiene mayores afectaciones ante variaciones en precio y cantidad respectivamente.



## 8.10 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Los principales ratios obtenidos son de: liquidez, desempeño y rentabilidad, en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados en un escenario apalancado.

**Tabla N° 24 Escenario Apalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	5,82	3,31	2,90	3,44	4,58
Liquidez (AC/PC)	5,89	3,38	2,97	3,50	4,65
<b>DESEMPEÑO</b>					
Rotación de CxC	16,03	16,66	17,16	17,67	18,19
<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	38,60%	30,18%	22,96%	16,84%	11,66%
Margen Bruto	61,17%	60,59%	60,51%	60,44%	60,36%
ROI	53,3%	45,2%	47,8%	43,5%	45,6%
ROA	34,2%	26,2%	24,4%	22,6%	21,0%
ROE	29,7%	20,1%	17,6%	15,5%	14,0%

Los ratios obtenidos en un escenario desapalancado se muestran a continuación:

**Tabla Nº 25 Escenario Desapalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	6,73	4,12	3,63	4,08	5,16
Liquidez (AC/PC)	6,79	4,19	3,69	4,15	5,22

<b>DESEMPEÑO</b>					
Rotación de CxC	16,03	16,66	17,16	17,67	18,19

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	9,64%	8,56%	7,67%	6,97%	6,41%
Margen Bruto	61,17%	60,59%	60,51%	60,44%	60,36%
ROI	59,2%	50,0%	51,3%	45,5%	46,6%
ROA	31,6%	22,9%	20,5%	18,4%	16,8%
ROE	22,0%	15,7%	13,9%	12,4%	11,2%

## 8.11 VALUACIÓN

Siguiendo el modelo CAMP, el costo de oportunidad al cual fue sometido el modelo fue:

**Tabla Nº 26 Costos Financieros**

	<b>Costos Financieros</b>	
	<b>Apalancado</b>	<b>Desapalancado</b>
<b>CPPC</b>	12,71%	14,77%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	16,44%	14,77%
Rf	0,72%	0,72%
Bd	0,82	0,82
Ba	1,17	0,82
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

Los resultados económicos de la nueva línea de negocio, Bouquet, fueron realizados en base a tres escenarios que se muestran en la tabla. Bajo un escenario normal apalancado el resultado de la TIR es de 38,08%, mientras que los del VAN son \$7.253. Un resultado muy alentador para la empresa.

Para ver más cuadros respecto al modelo financiero, ver el anexo 2.

**Tabla N° 27 Resultados Económicos**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
	7.253	38,08%	-11.973	1,87
Pesimista	4.217	29,39%	11.973	2,03
Normal	7.253	38,08%	11.973	1,87
Optimista	10.419	45,20%	11.973	1,80

## 9 CAPITULO IX: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 9.1 FINANCIAMIENTO

Para la creación del proyecto se requiere una inversión total de \$11.973 dólares, de los cuales el 60% será financiado por la empresa y el 40% restante será con deuda. La deuda se pagará a un plazo de 5 años.

Tabla Nº 28 Financiamiento

<b>Estructura del Pasivo</b>	
<b>Inversión Total</b>	<b>12.394</b>
Recursos Provee	421
<b>Inversión</b>	<b>11.973</b>
Apalancamiento	4.789
Recursos Propios	7.184

### 9.2 CAPITALIZACIÓN

DiamondRoses S.A. como empresa dueña de la nueva línea de negocio “Bouquet” es la responsable de capitalizar con sus propios recursos el 60% de la inversión y convencida que después de realizar este plan de negocios, su retorno será significativo.

### 9.3 RETORNO DE LA INVERSIÓN

El retorno de la inversión fue analizado en base a tres escenarios tomando en cuenta escenarios apalancados y desapalancados. A continuación se muestra los resultados económicos del escenario normal apalancado.

Los resultados económicos de la nueva línea de negocio, Bouquet, fueron realizados en base a tres escenarios que se muestran en la tabla. Bajo un escenario normal el resultado de la TIR es de 53,69%, mientras que los del VAN son \$5.906. Un resultado muy interesante para los accionistas.

En el escenario normal los resultados fueron los siguientes:

**Tabla Nº 29 Escenario Normal Apalancado**

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
	5.906	53,69%	-7.184	1,19
Pesimista	3.219	40,73%	7.184	1,26
Normal	5.906	53,69%	7.184	1,19
Optimista	8.685	63,44%	7.184	1,17

## 10 CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 CONCLUSIONES

- La industria florícola en el Ecuador ha tenido un crecimiento permanente en la última década y su tendencia en el mercado nacional es igual.
- El Ecuador tiene la mejor calidad de flor a nivel mundial, lo que garantiza el proyecto, dándole una oportunidad y fortaleza al mismo tiempo.
- Las rosas son un elemento que sin duda alguna dan alegría a la gente, entre otros sentimientos, es por esto que es un producto atemporal, demandado todo el año, por todo tipo de gente, para todo tipo de ocasión.
- En la actualidad el tiempo es cada vez más escaso para temas que aparentemente no son tan importante, pero la vida está hecha de detalles. Por lo tanto el brindar el servicio de entregar las rosas en la puerta de las casas u oficinas hace más fácil la vida de las personas.
- Con la nueva línea de negocio, DiamondRoses S.A. está creando un océano azul, es decir, estaría revolucionando el mercado actual con la utilización de producto que antes era marginal y ahora no le significa mayores cambios creando una línea de negocio que se proyecta con resultados increíblemente positivos.
- El análisis financiero se lo ha hecho con un crecimiento anual de 5,50% en el escenario normal, es decir, un crecimiento extremadamente conservador, atendiendo solamente al 2,91% del mercado objetivo, es decir que el crecimiento en la práctica, podría ser mucho mayor, por lo que el proyecto es aún mejor de lo que se aprecia.

## 10.2 RECOMENDACIONES

- Todo lo relacionado con el área de marketing es fundamental para el éxito del negocio, es por esto que no se la debe descuidar.
- La expansión del negocio depende en su mayoría del marketing y publicidad que se haga, ya que según el estudio realizado, el mercado lo soportará.
- El crear una estrecha relación con el cliente, cuidarlo y estar pendiente de él es necesario para que Bouquet se posiciones en la mente del consumidor y de ésta manera ser la primera opción para ellos.
- Mantener siempre la calidad, servicio e innovación para que el negocio se mantenga en el tiempo.
- Se recomienda que se ponga en práctica el proyecto lo más pronto posible, ya que se ha demostrado que es potencialmente exitoso.

## REFERENCIAS

1. Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD>
2. Blospot. [http://judithplaneacion.blogspot.com/2010\\_04\\_01\\_archive.html](http://judithplaneacion.blogspot.com/2010_04_01_archive.html)
3. Confederación Granadina de Empresarios. <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
4. Corporación Centro de Estudios y Análisis. (2012). *Síntesis Macroeconómica*.
5. David, Fred. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial McGraw Hill. 5ta. Edición.
6. DEINVESTIGA. “Las Cifras de Gas en Ecuador”. <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen-001490>
7. Diario El Universo. <http://www.eluniverso.com/2012/07/16/1/1356/desempleo-ecuador-sube-52-segundo-trimestre-2012.html>
8. ESPOL. (2012). <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789>
9. Flores a Ecuador. <http://www.floresaecuador.com>
10. INEC. [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view)
11. Infoempresas. <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec>
12. Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (2011). *Análisis sectorial de Flores*. Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Tomado de Pro Ecuador.
13. Kotler, P. (2010). *Marketing*. México: McGraw Hill. 10<sup>o</sup> Edición
14. Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
15. Malhotra, N. (1999). *Investigación cualitativa*. México: Pearson Education.
16. Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Education.
17. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. <http://www.mmrree.gob.ec/2011/bol060.asp>
18. PORTER, M. (2004). *Competitive Advantage*. Nueva York: 3<sup>o</sup> Edición.

19. Ricoveri M@rketing. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com>
20. Ross, Stephen. (2005). *Finanzas corporativas*. Ed. McGraw Hill. (7ª edición)
21. SRI. *CIIU3*. Recuperado el 9 de septiembre de 2012 de <http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls>.
22. Tarot y Magia Blanca. <http://www.tarotymagiablanca.com/t8721-el-significado-del-color-fucsia>
23. Web and Macros. <http://www.webandmacros.com/crm.htm>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA

1. ¿Le gustaría que los ambientes de su casa u oficina estén decorados con rosas?

Sí  No

2. ¿Cada cuánto tiempo compra rosas?

Cada semana

Cada 2 semanas

Cada mes

Cada 2 meses

1 vez al año

2 veces al año

3. ¿Cuánto le duran las rosas que usted compra?

De 1 a 3 días

De 4 a 7 días

Más de 7 días

4. ¿Le gustaría que sus rosas duren más?

Sí  No

Me es indiferente

5. ¿Qué color de rosas prefiere?

- Amarillas
- Azules
- Blancas
- Bicolor
- Moradas
- Rojas
- Rosadas
- Tomates
- Verdes

6. ¿Le gustaría recibir 1 color diferente de rosas cada semana del año?

- Sí  No

7. ¿Por qué motivo acostumbra a regalar flores?

- Cumpleaños
- Agradecimiento
- Amor
- Enfermedad
- Invitación
- Reconocimiento

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 24 rosas de exportación?

- De \$3 a \$5,99
- De \$6 a \$9,99
- Más de 10

9. ¿Le gustaría que le entreguen a domicilio las rosas?

Sí  No

10. Si le entregarían a domicilio 24 rosas cada semana ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por las 4 entregas del mes?

De \$12 a \$14,99

De \$15 a \$17,99

Más de \$18

11. ¿Le gustaría que le retiren las rosas secas de su casa?

Sí  No

12. ¿Qué prefiere?

Rosas

Otras flores

13. ¿Dónde compra sus flores?

Floristería

Supermercado

Puesto informal

## ANEXO 2

### Cartera de Productos y Precios

Detalle	Precio
Bouquet	\$ 4,50

### Ventas Iniciales - Mensuales

Detalle	Cantidad
Bouquetes	910

### Impuestos y beneficios

Impuesto a la Renta	24%
Participación Laboral	15%
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,35%
Fondos de Reserva	8,33%
Vacaciones	4,17%
Incrementos Salariales	4,00%
Salario Mínimo	318

### Riesgo

Costos	1
Gastos	1
Precio de Venta	1
Cantidad	1

### Costos Financieros

	Apalancado	Desapalancado
<b>CPPC</b>	12,71%	14,77%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	16,44%	14,77%
Rf	0,72%	0,72%
Bd	0,82	0,82
Ba	1,17	0,82
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

### Estructura del Pasivo

<b>Inversión Total</b>	<b>12.394</b>
Recursos Provee	421
<b>Inversión</b>	<b>11.973</b>
Apalancamiento	4.789
Recursos Propios	7.184

### Apalancamiento

Porcentaje	<b>40%</b>
------------	------------

**Crecimiento Estratégico**

Detalle	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pesimista	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%
Normal	3,97%	2,97%	2,97%	2,97%
Optimista	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%

**Crecimiento Estratégico**

Detalle	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bouquettes	3,97%	2,97%	2,97%	2,97%

**Cantidad de Ventas por Año**

Detalle	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bouquettes	946	974	1.003	1.033

**Análisis de Sensibilidad**

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	11.525,24	10.599,07
+/- 10% Gastos	5.590,56	5.590,56
+/- 10% Costos	3.053,70	3.053,70
+/- 10% Cantidad	7.545,37	7.545,37

**Estructura de Costos**

Detalle	Coste
Transporte	\$ 0,12
Bouquettes	\$ 1,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,32</b>

**Escenarios**

Resultados	Normal
Estructura de Capital	Apalancado

**Punto de Equilibrio - Anual**

	Cantidad
Bouquettes	9.232

**Resultados Económicos - Empresa**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	4.217	29,39%	11.973	2,03
Normal	7.253	38,08%	11.973	1,87
Optimista	10.419	45,20%	11.973	1,80

**Resultados Económicos - Socios**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	3.219	40,73%	7.184	1,26
Normal	5.906	53,69%	7.184	1,19
Optimista	8.685	63,44%	7.184	1,17

## ANEXO 3

### Personal Administrativo

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	318,00	-	317,28	936,60	2.271,88	9.886,48
Asistente de Gerencia	380,00	1	4.560,00	426,36	4.133,64	380,00	318,00	-	172,24	508,44	1.378,68	5.512,32
<b>TOTAL</b>	<b>1.080,00</b>	<b>2,00</b>	<b>12.960,00</b>	<b>1.211,76</b>	<b>11.748,24</b>	<b>1.080,00</b>	<b>636,00</b>	<b>-</b>	<b>489,51</b>	<b>1.445,04</b>	<b>3.650,55</b>	<b>15.398,79</b>

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	728,00	1	8.736,00	816,82	7.919,18	728,00	327,54	659,93	329,97	974,06	3.019,50	10.938,69
Asistente de Gerencia	395,20	1	4.742,40	443,41	4.298,99	395,20	327,54	358,25	179,12	528,78	1.788,89	6.087,88
<b>TOTAL</b>	<b>1.123,20</b>	<b>2,00</b>	<b>13.478,40</b>	<b>1.260,23</b>	<b>12.218,17</b>	<b>1.123,20</b>	<b>655,08</b>	<b>1.018,18</b>	<b>509,09</b>	<b>1.502,84</b>	<b>4.808,39</b>	<b>17.026,56</b>

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	757,12	1	9.085,44	849,49	8.235,95	757,12	337,37	686,33	343,16	1.013,03	3.137,01	11.372,96
Asistente de Gerencia	411,01	1	4.932,10	461,15	4.470,95	411,01	337,37	372,58	186,29	549,93	1.857,17	6.328,12
<b>TOTAL</b>	<b>1.168,13</b>	<b>2,00</b>	<b>14.017,54</b>	<b>1.310,64</b>	<b>12.706,90</b>	<b>1.168,13</b>	<b>674,73</b>	<b>1.058,91</b>	<b>529,45</b>	<b>1.562,96</b>	<b>4.994,18</b>	<b>17.701,07</b>

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	787,40	1	9.448,86	883,47	8.565,39	787,40	347,49	713,78	356,89	1.053,55	3.259,11	11.824,50
Asistente de Gerencia	427,45	1	5.129,38	479,60	4.649,78	427,45	347,49	387,48	193,74	571,93	1.928,08	6.577,87
<b>TOTAL</b>	<b>1.214,85</b>	<b>2,00</b>	<b>14.578,24</b>	<b>1.363,07</b>	<b>13.215,17</b>	<b>1.214,85</b>	<b>694,97</b>	<b>1.101,26</b>	<b>550,63</b>	<b>1.625,47</b>	<b>5.187,20</b>	<b>18.402,37</b>

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente Bouquet	818,90	1	9.826,81	918,81	8.908,00	818,90	357,91	742,33	371,17	1.095,69	3.386,00	12.294,01
Asistente de Gerencia	444,55	1	5.334,56	498,78	4.835,77	444,55	357,91	402,98	201,49	594,80	2.001,73	6.837,51
<b>TOTAL</b>	<b>1.263,45</b>	<b>2,00</b>	<b>15.161,37</b>	<b>1.417,59</b>	<b>13.743,78</b>	<b>1.263,45</b>	<b>715,82</b>	<b>1.145,31</b>	<b>572,66</b>	<b>1.690,49</b>	<b>5.387,74</b>	<b>19.131,51</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	15.398,79	17.026,56	17.701,07	18.402,37	19.131,51
<b>TOTAL</b>	<b>15.398,79</b>	<b>17.026,56</b>	<b>17.701,07</b>	<b>18.402,37</b>	<b>19.131,51</b>

**Personal Operativo**

**ROL AÑO 1**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	318,00	1	3.816,00	356,80	3.459,20	318,00	318,00	-	144,13	425,48	1.205,62	4.664,82
<b>TOTAL</b>	<b>318,00</b>	<b>1,00</b>	<b>3.816,00</b>	<b>356,80</b>	<b>3.459,20</b>	<b>318,00</b>	<b>318,00</b>	<b>-</b>	<b>144,13</b>	<b>425,48</b>	<b>1.205,62</b>	<b>4.664,82</b>

**ROL AÑO 2**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	330,72	1	3.968,64	371,07	3.597,57	330,72	327,54	299,80	149,90	442,50	1.550,46	5.148,03
<b>TOTAL</b>	<b>330,72</b>	<b>1,00</b>	<b>3.968,64</b>	<b>371,07</b>	<b>3.597,57</b>	<b>330,72</b>	<b>327,54</b>	<b>299,80</b>	<b>149,90</b>	<b>442,50</b>	<b>1.550,46</b>	<b>5.148,03</b>

**ROL AÑO 3**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	343,95	1	4.127,39	385,91	3.741,48	343,95	327,54	311,79	155,89	460,20	1.599,38	5.340,85
<b>TOTAL</b>	<b>343,95</b>	<b>1,00</b>	<b>4.127,39</b>	<b>385,91</b>	<b>3.741,48</b>	<b>343,95</b>	<b>327,54</b>	<b>311,79</b>	<b>155,89</b>	<b>460,20</b>	<b>1.599,38</b>	<b>5.340,85</b>

**ROL AÑO 4**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	357,71	1	4.292,48	401,35	3.891,13	357,71	327,54	324,26	162,13	478,61	1.650,25	5.541,38
<b>TOTAL</b>	<b>357,71</b>	<b>1,00</b>	<b>4.292,48</b>	<b>401,35</b>	<b>3.891,13</b>	<b>357,71</b>	<b>327,54</b>	<b>324,26</b>	<b>162,13</b>	<b>478,61</b>	<b>1.650,25</b>	<b>5.541,38</b>

**ROL AÑO 5**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Operario	372,02	1	4.464,18	417,40	4.046,78	372,02	327,54	337,23	168,62	497,76	1.703,16	5.749,94
<b>TOTAL</b>	<b>372,02</b>	<b>1,00</b>	<b>4.464,18</b>	<b>417,40</b>	<b>4.046,78</b>	<b>372,02</b>	<b>327,54</b>	<b>337,23</b>	<b>168,62</b>	<b>497,76</b>	<b>1.703,16</b>	<b>5.749,94</b>

**RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS**

RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	4.664,82	5.148,03	5.340,85	5.541,38	5.749,94
<b>TOTAL</b>	<b>4.664,82</b>	<b>5.148,03</b>	<b>5.340,85</b>	<b>5.541,38</b>	<b>5.749,94</b>

## ANEXO 4

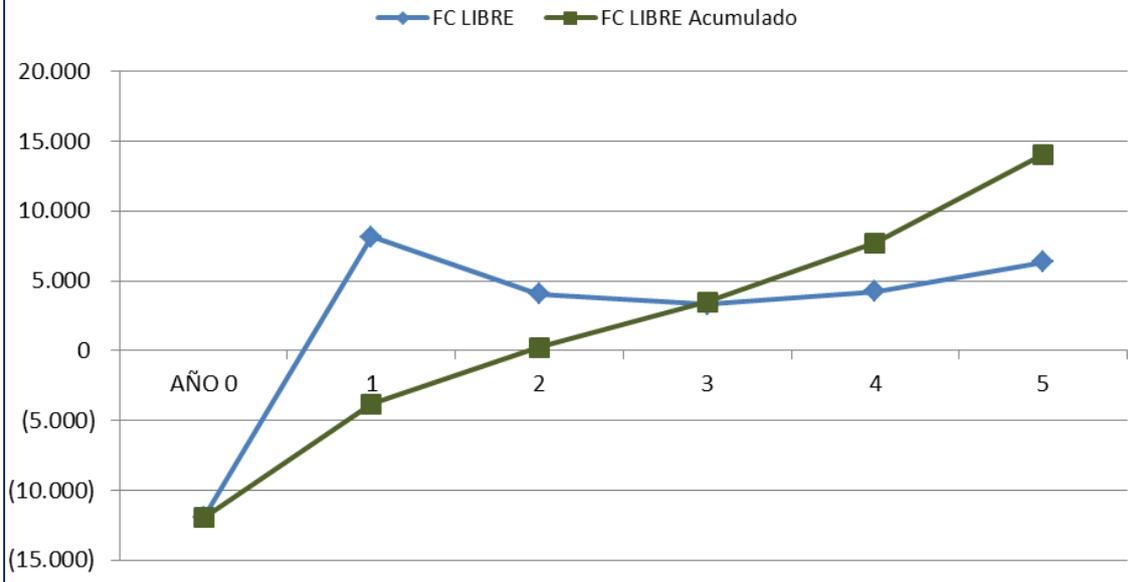
### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>49.140</b>	<b>51.091</b>	<b>52.608</b>	<b>54.171</b>	<b>55.780</b>
Bouquetes	49.140	51.091	52.608	54.171	55.780
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>19.079</b>	<b>20.135</b>	<b>20.773</b>	<b>21.431</b>	<b>22.112</b>
Bouquetes	13.104	13.624	14.029	14.446	14.875
Costo de Transporte	1.310	1.362	1.403	1.445	1.487
MOD	4.665	5.148	5.341	5.541	5.750
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>30.061</b>	<b>30.956</b>	<b>31.836</b>	<b>32.739</b>	<b>33.668</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>24.692</b>	<b>26.399</b>	<b>27.151</b>	<b>27.971</b>	<b>28.789</b>
Gastos Servicios Básicos	660	660	660	660	660
Gastos Sueldos y salarios	15.399	17.027	17.701	18.402	19.132
Arriendos	840	899	962	1.029	1.101
Depreciaciones	963	963	963	998	998
Amortizaciones	280	280	280	280	280
Gastos de Mantenimiento	320	320	320	320	320
Marketing	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Suministros de oficina y limpieza	500	520	535	551	568
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>5.369</b>	<b>4.558</b>	<b>4.684</b>	<b>4.768</b>	<b>4.879</b>
Gastos de Provisiones	143	149	153	158	163
<b>UAI</b>	<b>5.225</b>	<b>4.409</b>	<b>4.531</b>	<b>4.610</b>	<b>4.716</b>
GASTOS FINANCIEROS	520	416	312	208	104
UAIMPUENTOS	4.706	3.993	4.219	4.402	4.612
PARTICIPACIÓN LABORAL	706	599	633	660	692
UTILIDAD ANTES IR	4.000	3.394	3.586	3.742	3.920
IMPUESTO A LA RENTA	960	815	861	898	941
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.040</b>	<b>2.579</b>	<b>2.725</b>	<b>2.844</b>	<b>2.979</b>
Margen Bruto	61,17%	60,59%	60,51%	60,44%	60,36%
Variaciones en Margen Bruto		5,53%	3,17%	3,17%	3,18%
Margen Operativo	10,93%	8,92%	8,90%	8,80%	8,75%
Variaciones en Margen Operativo		6,91%	2,85%	3,02%	2,92%
Margen Neto	6,19%	5,05%	5,18%	5,25%	5,34%
Variaciones en Margen Neto		-15,15%	5,66%	4,34%	4,77%

## ANEXO 5

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>49.140</b>	<b>51.091</b>	<b>52.608</b>	<b>54.171</b>	<b>55.780</b>
COSTOS		19.079	20.135	20.773	21.431	22.112
GASTOS		24.692	26.399	27.151	27.971	28.789
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>43.771</b>	<b>46.533</b>	<b>47.924</b>	<b>49.403</b>	<b>50.901</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>5.369</b>	<b>4.558</b>	<b>4.684</b>	<b>4.768</b>	<b>4.879</b>
GASTOS FINANCIEROS		520	416	312	208	104
UAIMPUESTOS		4.706	3.993	4.219	4.402	4.612
PARTICIPACIÓN LABORAL		706	599	633	660	692
UTILIDAD ANTES IR		4.000	3.394	3.586	3.742	3.920
IMPUESTO A LA RENTA		960	815	861	898	941
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>3.040</b>	<b>2.579</b>	<b>2.725</b>	<b>2.844</b>	<b>2.979</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		3.040	2.579	2.725	2.844	2.979
Gastos Financieros		520	416	312	208	104
Depreciaciones		963	963	963	998	998
Amortizaciones		280	280	280	280	280
Escudo Fiscal		188	151	113	75	38
<b>TOTAL FCO</b>		<b>4.614</b>	<b>4.088</b>	<b>4.167</b>	<b>4.255</b>	<b>4.324</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(5.701)	0	0	(837)	0	0
Activos Intangibles	(1.400)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						2.050
Inversión CT	(4.871)					
Variaciones de CT		3.534	(53)	(41)	(43)	(44)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(11.973)</b>	<b>3.534</b>	<b>(53)</b>	<b>(879)</b>	<b>(43)</b>	<b>2.006</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(11.973)</b>	<b>8.148</b>	<b>4.034</b>	<b>3.289</b>	<b>4.212</b>	<b>6.330</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(11.973)</b>	<b>(3.825)</b>	<b>210</b>	<b>3.498</b>	<b>7.711</b>	<b>14.041</b>
VAN	5.971					
Max Exposición	(11.973)					
TIR	36,52%					
CPPC	14,77%					
Período de Recuperación	1,95					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	188	151	113	75
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(11.973)</b>	<b>8.336</b>	<b>4.185</b>	<b>3.402</b>	<b>4.288</b>	<b>6.368</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(11.973)</b>	<b>(3.636)</b>	<b>549</b>	<b>3.950</b>	<b>8.238</b>	<b>14.606</b>
VAN	7.253					
Max Exposición	(11.973)					
TIR	38,08%					
CPPC	12,71%					
Período de Recuperación	1,87					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	4.789	0	0	0	0	0
Egresos		(958)	(958)	(958)	(958)	(958)
Gastos Financieros (Interés)		(520)	(416)	(312)	(208)	(104)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>4.789</b>	<b>(1.477)</b>	<b>(1.373)</b>	<b>(1.270)</b>	<b>(1.166)</b>	<b>(1.062)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(7.184)</b>	<b>6.670</b>	<b>2.661</b>	<b>2.019</b>	<b>3.047</b>	<b>5.269</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(7.184)</b>	<b>(513)</b>	<b>2.148</b>	<b>4.167</b>	<b>7.214</b>	<b>12.482</b>
Costo Opor. Apalanca	5.906					
TIR	54%					
Maxima Exposición	(7.184)					
VAC	16,44%					
Período de Recuperación	1,19					

## Flujo de Caja



## ANEXO 6

### RATIOS FINANCIEROS

<b>OPERATIVOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Días de Caja	55	73	93	106	125
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	21	21	21	21	21
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	3	3	3	3	3
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	5,82	3,31	2,90	3,44	4,58
Liquidez (AC/PC)	5,89	3,38	2,97	3,50	4,65

<b>DESEMPEÑO</b>					
Rotación de CxC	16,03	16,66	17,16	17,67	18,19

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	38,60%	30,18%	22,96%	16,84%	11,66%
Margen Bruto	61,17%	60,59%	60,51%	60,44%	60,36%
ROI	53,3%	45,2%	47,8%	43,5%	45,6%
ROA	34,2%	26,2%	24,4%	22,6%	21,0%
ROE	29,7%	20,1%	17,6%	15,5%	14,0%

<b>DIVIDENDOS</b>					
Pago de Dividendos	0%	0%	0%	0%	0%

## ANEXO 7

<b>BALANCES PROYECTADOS</b>						
	<b>AÑOS</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activos</b>	<b>12.394</b>	<b>15.693</b>	<b>17.379</b>	<b>19.197</b>	<b>21.135</b>	<b>23.211</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>332</b>	<b>7.159</b>	<b>10.774</b>	<b>12.001</b>	<b>13.040</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>5.292</b>	<b>9.646</b>	<b>5.755</b>	<b>5.205</b>	<b>6.327</b>	<b>8.646</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>4.450</b>	<b>6.670</b>	<b>2.661</b>	<b>2.019</b>	<b>3.047</b>	<b>5.269</b>
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	3.950	6.170	2.161	1.519	2.547	4.769
Cuenta Corriente	3.950	6.170	2.161	1.519	2.547	4.769
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>2.867</b>	<b>2.980</b>	<b>3.069</b>	<b>3.160</b>	<b>3.254</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0	2.867	2.980	3.069	3.160	3.254
<b>Inventarios</b>	<b>842</b>	<b>109</b>	<b>114</b>	<b>117</b>	<b>120</b>	<b>124</b>
Inventarios de Materias	842	109	114	117	120	124
<b>Activos Fijos</b>	<b>5.701</b>	<b>5.701</b>	<b>5.701</b>	<b>5.701</b>	<b>6.539</b>	<b>6.539</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	485	485	485	485	969	969
Maquinaria	1.764	1.764	1.764	1.764	2.117	2.117
Equipos de Oficina	653	653	653	653	653	653
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>143</b>	<b>149</b>	<b>153</b>	<b>158</b>	<b>163</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>963</b>	<b>963</b>	<b>963</b>	<b>998</b>	<b>998</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>963</b>	<b>1.926</b>	<b>2.890</b>	<b>3.853</b>	<b>4.851</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>
Total Inversiones	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>280</b>	<b>560</b>	<b>840</b>	<b>1.120</b>	<b>1.400</b>
<b>Pasivos</b>	<b>5.210</b>	<b>6.427</b>	<b>5.534</b>	<b>4.627</b>	<b>3.721</b>	<b>2.817</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>421</b>	<b>1.638</b>	<b>1.703</b>	<b>1.754</b>	<b>1.806</b>	<b>1.859</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Porción Corriente de DLP</b>	<b>0</b>	<b>958</b>	<b>958</b>	<b>958</b>	<b>958</b>	<b>958</b>
PC de DCP	0	958	958	958	958	958
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>421</b>	<b>1.638</b>	<b>1.703</b>	<b>1.754</b>	<b>1.806</b>	<b>1.859</b>
Proveedores locales	421	1.638	1.703	1.754	1.806	1.859
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>4.789</b>	<b>3.831</b>	<b>2.873</b>	<b>1.916</b>	<b>958</b>	<b>0</b>
Préstamos	4.789	3.831	2.873	1.916	958	0
<b>Patrimonio</b>	<b>7.184</b>	<b>10.223</b>	<b>12.803</b>	<b>15.528</b>	<b>18.372</b>	<b>21.351</b>
<b>Capital Social</b>	<b>7.184</b>	<b>7.184</b>	<b>7.184</b>	<b>7.184</b>	<b>7.184</b>	<b>7.184</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>3.040</b>	<b>2.579</b>	<b>2.725</b>	<b>2.844</b>	<b>2.979</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>3.040</b>	<b>5.619</b>	<b>8.345</b>	<b>11.188</b>	<b>14.168</b>
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>12.394</b>	<b>16.650</b>	<b>18.337</b>	<b>20.155</b>	<b>22.093</b>	<b>24.169</b>
Cuentas de Cuadre	0	-332	-7.159	-10.774	-12.001	-13.040
CT	4.871	1.338	1.391	1.432	1.475	1.518
Variación CT		-3.534	53	41	43	44
Promedio CXC		3.066				
<b>Detalle Capital de Trabajo Inicial</b>						
Servicios						
Sueldos y salarios						
Publicidad - Lanzamiento						
Servicios web						
Arriendos						
Gastos varios						

## ANEXO 8

# APALANCAMIENTO

AÑO	PERIODO	Crédito 1	Crédito 2	Crédito 3	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
0	0	\$ 4.789,04			\$ 4.789,04	5	10,85%
1	1	-			-	5	10,85%
2	2	-			-	5	10,85%
3	3				-	5	10,85%
4	4				-	5	10,85%
5	5				-	5	10,85%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.789,04</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.789,04</b>		

# AMORTIZACION INVERSIONES

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
<b>0</b>	\$ 4.789,04			
<b>1</b>	\$ 3.831,23	\$ 519,61	\$ 957,81	\$ 1.477,42
<b>2</b>	\$ 2.873,42	\$ 415,69	\$ 957,81	\$ 1.373,50
<b>3</b>	\$ 1.915,61	\$ 311,77	\$ 957,81	\$ 1.269,57
<b>4</b>	\$ 957,80	\$ 207,84	\$ 957,81	\$ 1.165,65
<b>5</b>	-	\$ 103,92	\$ 957,81	\$ 1.061,73

## ANEXO 9

### INVERSIONES

PERIODO	Edificios	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Equipos de Oficina	TOTAL INVERSIONES
0		\$ 2.800,00		\$ 484,64	\$ 1.764,00	\$ 652,68	\$ 5.701,32
1							\$ -
2							\$ -
3				\$ 484,64	\$ 352,80		\$ 837,44
4							\$ -
5							\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ 2.800,00	\$ -	\$ 969,28	\$ 2.116,80	\$ 652,68	\$ 6.538,76

### ACTIVOS INTANGIBLES

PERIODO	Permisos de Operación	Total Inversiones	Años	5
0	\$ 1.400,00			\$ 1.400,00
1				\$ -
2				\$ -
3				\$ -
4				\$ -
5				\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ 1.400,00

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 5.701
Activo Intangible	\$ 1.400
Capital de Trabajo	\$ 4.871
<b>TOTAL</b>	\$ 11.973

### DEPRECIACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	1	2	3	4	5	6	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	5.701,32							0,00
1	0,00	963,21						963,21
2	0,00	963,21	0,00					963,21
3	837,44	963,21	0,00	0,00				963,21
4	0,00	801,67	0,00	0,00	196,83			998,49
5	0,00	801,67	0,00	0,00	196,83	0,00		998,49
<b>TOTAL</b>	<b>6.538,76</b>						<b>TOTAL</b>	<b>4.886,63</b>

### AMORTIZACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	1	2	3	4	5	6	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	1.400,00							0,00
1	0,00	280,00						280,00
2	0,00	280,00	0,00					280,00
3	0,00	280,00	0,00	0,00				280,00
4	0,00	280,00	0,00	0,00	0,00			280,00
5	0,00	280,00	0,00	0,00	0,00	0,00		280,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>						<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>

## RECUPERACIÓN DE INVERSIONES

Detalle	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad	Impuesto causado	Valor de Recuperación
Edificios	0	0	0	0	0
Vehículos	0	1.820	1.820	660	1.160
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	0	0	0	0	0
Maquinaria	1.058	794	-265	-96	890
<b>TOTAL</b>	<b>1.058</b>	<b>2.614</b>	<b>1.555</b>	<b>564</b>	<b>2.050</b>

## ANEXO 10



**GC-14-FL-05**

Quito, 12 de noviembre de 2012

Señorita  
Mónica Terán

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, me es grato presentar a usted la cotización referente a la construcción de una caja térmica de las siguientes características

<b>CAJA TÉRMICA</b>	<b>USD 950,00 + IVA</b>
Medidas externas:	1,20 m x 1,15 m x 1,40 m H
Medidas internas:	1,10 m x 1,05 m x 1,30 m H
Volumen interno:	1,5 m <sup>3</sup>
Producto a conservar:	Flores en cajas
Temperatura de ingreso flor:	2°C

### **AISLAMIENTO PAREDES Y TECHO y PISO**

Con paneles marca Instapanel con normas ISO 9001 y 14001 fabricados en poliuretano inyectado de 50 mm de espesor y forrado con planchas prepintadas color blanco. Los paneles serán instalados sobre perfiles sanitarios y los terminados de las esquinas con perfilera de aluminio

### **PUERTA**

Una puerta de bisagra de 0,70 m x 0,50 m H, aislada térmicamente con poliuretano inyectado. Incluye cortinas térmicas de PVC.

**OPCIONAL USD 320,00 + IVA**

3 placas eutécticas para mantener la cadena de frío. Con esto le permite mantener la cadena de frío

FORMA DE PAGO: contado

TIEMPO DE ENTREGA: 20 días

Atentamente.

Ing. José Castro Chiriboga  
CORA REFRIGERACIÓN



Máquinas y Repuestos de Colopaxi

LATACUNGA - ECUADOR



Latacunga, 4 de diciembre 2012

Srta.

MONICA TERAN T.

Quito

De mis consideraciones:

Me es grato poner en su conocimiento la cotización de una máquina para cortar tallos de rosas.

- Máquina marca MAREC, serie MT1: Precio USD 7.000.00.
- Tiempo de entrega: dos meses a partir de la firma del contrato.
- Forma de pago: 50% a la firma del contrato , 50% al entregar la máquina.
- Garantía: un año.

De necesitar ampliar algún detalle de la máquina lo hare con mucho gusto.

Atentamente

  
Proyectista Mecánico MIGUEL F. RIPALDA Q.

Gerente

OTRAS MARCAS | 125 CC - 250 CC | 2010 | 290 km | Nuevo



Artículo: #8976336

**Precio Actual: U\$S 2,800**

Tipo de producto: Nuevo

Cant. de Visitas:

Cant. de ofertas: 0

Tiempo Restante: Remate Finalizado

Vendedor: [PAPOYONI \(0\) NOVO](#)

Calificación del vendedor: [0 puntos](#)

(0%)

(0%)

[Ver artículos del vendedor](#)

[Ver reputación](#)

Tipo de Venta: [Subasta Normal](#)

Ubicación: Pichincha ( Quito )

**Este remate se encuentra finalizado**

[Ver otros productos similares](#)

Consejos para una transacción segura y exitosa. Haz clic [aquí](#).

El vendedor asume la total responsabilidad por la publicación del artículo.

#### DATOS TÉCNICOS DEL VEHÍCULO

OTRAS MARCAS 125 CC - 250 CC		Precio Actual: U\$S 2,800	Ubicación: Pichincha ( Quito )
Año:	Kilometraje: 290	Tipo de producto: Nuevo	
Color exterior:	Único dueño:		
<b>DATOS DEL VENDEDOR</b>			
Teléfono		Ubicación	
087022836		Pichincha ( Quito )	