



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE FLORES EN LA COMUNA SAN AGUSTÍN DE CALLO

AUTOR

KAREN GESSELA CARRERA VIZUETE

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
FLORES EN LA COMUNA SAN AGUSTÍN DE CALLO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional”

Profesor Guía

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

Autor

Karen Gessela Carrera Vizúete

Año

2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de flores en la comuna San Agustín de Callo, a través de reuniones periódicas con la estudiante Karen Gessela Carrera Vizuite, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez
Magíster en Marketing y Dirección de Empresas
C.I. 0923407662

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de flores en la comuna San Agustín de Callo, de Karen Gessela Carrera Vizuite, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Carlos Andrés Proaño Jaramillo
Ingeniero Comercial, MBA
C.I. 1708216450

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.”



Karen Gessela Carrera Vizuite

C.I. 0503758161

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecir cada pasó que doy, a mis padres Carlos y Jaqueline por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, a mis queridos hermanos Daniel y Pedro José por sus palabras de aliento y cariño infinito.

DEDICATORIA

A dios y a la virgencita del Quinche por las bendiciones recibidas, con todo mi amor y cariño a mis adorados padres y hermanos Carlos, Jaqueline, Daniel y Pedro José que son mi mayor inspiración para lograr mis objetivos y cumplir mis metas.

RESUMEN

Una de las actividades económicas más importantes en el país es la producción florícola, sus ingresos anuales aportan significativamente al valor del PIB y durante años ha tenido un crecimiento exponencial en función de tamaño en la industria, maquinaria, inversión y mano de obra. Es un mercado sumamente competitivo y con alta demanda en los meses de consumo y fiestas masivas como San Valentín y Día de las Madres.

Para que un negocio de este tipo tenga éxito necesita elaborarse a partir de un estudio de mercado y prefactibilidad, para tomar las mejores estrategias, tanto económicas como publicitarias, para posicionarse dentro del mercado existente. El presente plan de negocios aborda dichas temáticas con un enfoque innovador y estrategias enfocadas en el beneficio y satisfacción del cliente.

El sector de Cayambe es uno de los principales productores de rosas en el país y varias comunidades aleñadas se dedican a esta actividad, por esta razón el estudio de prefactibilidad y de mercado se realizó en la comuna más grande de la zona de San Agustín de Callo, para conocer la aceptación por parte de la población de una nueva florícola. Conociendo así sus deseos y necesidades en función de la competencia aledaña y potenciales futuros clientes en sus alrededores.

Este estudio de mercado muestra la realidad local y específica de la zona para tener un panorama claro y visible de las ventajas y amenazas de comenzar un nuevo negocio, presentando también las estrategias más adecuadas y efectivas para un proyecto de este tipo, que busca ser líder en innovación tecnología y publicitaria dentro del sector florícola.

ABSTRACT

Nowadays, one of the most important economic activities in the country is the flower production. As a resolute, flower production contributes significantly to the value of the GDP, for years it has increase exponentially base on the size of the industry, machinery, investment and labor. What is more, it is highly competitive market with high demand in the months of consumption and massive festivals such as Valentine's Day and Mother's Day.

When it comes to a business of this type in order to be successful it needs to be elaborated from a market and pre-feasibility study. Consequently, to a achieve the best strategies, both economic and advertising, and to position itself within the existing market. This business plan addresses these issues with an innovative approach and strategies focused on customer benefit and satisfaction.

One of the main producers of roses in the country it located in the city of Cayambe. For this reason, the pre-feasibility and the market study was realized in the largest commune in San Agustín de Callo, to find out know to find out the acceptance by the population of a new floriculture. To be able to acknowledge the necessities in function of the competition and the new potential future costumers.

In conclusion, this market study presents the local reality of the area, to achieve a clear and visible panorama of the advantages and threats of starring a new business. In addition, it was suggested the most suitable and effective strategies, for a project of this domain, seeking the leadership in technology, advertising and innovation within the floriculture industry.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Pertinencia del tema a desarrollar	1
1.3. Diagnóstico del entorno actual.....	2
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	4
2.1.1 ENTORNO MACROECONÓMICO y POLÍTICO	4
2.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	4
2.1.2.1 Sector Económico.....	4
2.1.2.2 Sector Político.....	5
2.1.2.3 Sector Social.....	5
2.1.2.4 Sector Tecnológico	6
2.1.2.5 Tamaño de la industria	6
2.1.2.6 Ciclos Económicos.....	7
2.1.2.7 Análisis Porter.....	8
2.1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	10
2.1.3.1 Análisis de la competencia	10
2.1.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente.....	12
2.1.3.3 Segmentación del mercado y tamaño de la muestra.....	14
2.1.4. ANALISIS FODA.....	22
2.1.5 Conclusiones del capítulo	23
3. CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	24
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	24
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio	25
3.3. Estilo corporativo, imagen	26
3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	27
3.5. Misión y visión	27

3.6.	Información legal	28
3.6.1.	Tipo de empresa.....	28
3.7.	Objetivos de crecimiento y financieros.....	28
3.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
3.8.1.	Descripción detallada	31
3.9.	UBICACIÓN.....	31
3.9.1.	Lugar.....	31
3.10.	VENTAJA COMPETITIVA.....	32
3.10.1.	Cadena de valor.....	32
3.10.2.	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	33
3.11.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	35
3.11.1.1.	Concepto del producto o servicio.....	35
3.11.1.2.	Estrategias de distribución	36
3.11.1.3.	Estrategias de precios	37
3.11.1.4.	Estrategias de promoción	38
3.11.1.5.	Estrategias de comunicación	39
3.11.1.6.	Estrategias de servicio	41
3.11.1.7.	Presupuesto.....	42
3.11.1.8.	Proyecciones de ventas.....	43
3.12.	Conclusiones del capítulo	48
4.	CAPITULO 4: OPERACIONES	49
4.1.	ESTADO DE DESARROLLO.....	49
4.2.	DESCRIPCION DEL PROCESO	50
4.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	54
4.4.	PLAN DE PRODUCCION	55
4.5.	PLAN DE COMPRAS	56
4.6.	KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO ...	57
4.7.	Conclusiones del capítulo	59
5.	CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO.....	59
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	59

5.2. Estados Financieros Proyectados.....	63
5.2.1. Estado de Situación Inicial.....	63
5.2.2. Estado de situación o balance general	66
5.2.3. Estado de flujos de caja	68
5.2.4. Análisis de relaciones financieras	70
5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL	74
6. Conclusiones y recomendaciones.....	74
6.1. Conclusiones	74
6.2. Recomendaciones	75
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	79

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1 Distribución del área florícola en el Ecuador. Adaptado de EXPOFLORES, 2016.....	2
Figura 2 Superficie plantada de flores (Ha.). Adaptado de Corporación Financiera Nacional (2017).	7
Figura 3 Edad de los encuestados.	16
Figura 4 Género de los encuestados.	17
Figura 5 Pastel pregunta 1.....	17
Figura 6 Pastel pregunta 2.....	18
Figura 7 Pastel pregunta 3.....	18
Figura 8 Pastel pregunta 4.....	19
Figura 9 Pastel pregunta 5.....	19
Figura 10 Pastel pregunta 6.	20
Figura 11 Pastel pregunta 7.	20
Figura 12 Pastel pregunta 8.	21
Figura 13 Tabulación pregunta 9.....	21
Figura 14 Logotipo florícola.	26
Figura 15 Matriz RSE.	27
Figura 16 Organigrama FLORÍCOLA SAN AGUSTÍN DE CALLO S. A.....	30
Figura 17 Comuna San Agustín de Callo. Tomado de Google Maps 2020.....	32
Figura 18 Ventaja competitiva y posicionamiento. Adaptado de Porter.	33
Figura 19 Ventaja competitiva.....	34
Figura 20 Niveles del producto. Tomado de Kotler (2008).....	35
Figura 21 Canales de consumo. Tomado de Kotler (2008, p. 303).	36
Figura 22 Índice de precios al consumidor. Tomado del INEC (2020).	44
Figura 23 Cadena de valor para optimizar operaciones.	50
Figura 24 Plano de la florícola. Elaborado por Saltos Arquitectura 2020.....	51
Figura 25 Diagrama de flujo de la Florícola San Agustín de Callo.....	53
Figura 26 Gráfico de impacto social, económico, regional y ambiental.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Proyección poblacional. Adaptado del INEC.</i>	14
Tabla 2 <i>Análisis FODA.</i>	22
Tabla 3 Presupuesto del mix marketing y publicidad.	43
Tabla 4 Datos de proyección de ventas.	44
Tabla 5 Rubros de proyección de ventas para cinco años.....	45
Tabla 6 Operaciones externas e internas.....	49
Tabla 7 Tecnologías, maquinaria e insumos.....	54
Tabla 8 Activos diferidos.	54
Tabla 9 Detalle de producción por cinco años.....	55
Tabla 10 Proveedores seleccionados.	57
Tabla 11 KIPs de desempeño para la Florícola San Agustín.....	58
Tabla 12 Gastos de Depreciación.	60
Tabla 13 Inversión inicial.....	60
Tabla 14 Amortización del préstamo.	60
Tabla 15 Dividendos del préstamo.	61
Tabla 16 Costos fijos.	61
Tabla 17 Masa salarial mensual.	62
Tabla 18 Tabla de rubros variables.	62
Tabla 19 Costo total.	63
Tabla 20 Estado de resultado.....	63
Tabla 21 Detalles de resultados.....	65
Tabla 22 Balance general.	66
Tabla 23 Flujo de efectivo.	68
Tabla 24 Capital de trabajo.....	69
Tabla 25 Costo de la deuda TMAR	70
Tabla 26 Costo de capital TMAR	71
Tabla 27 Determinación de la TMAR	71
Tabla 28 Valor Actual Neto del Proyecto.....	71
Tabla 29 Tasa Interna de Retorno del Proyecto.....	72
Tabla 30 Valores del periodo de Retorno de la Inversión.....	73
Tabla 31 Punto de equilibrio.	73

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Ecuador es un país multicultural y megadiverso, reconocido así por todo el mundo, no solo a nivel cultural, sino por la diversa variedad de fauna que posee, desde plantas endémicas, hasta plantas de producción y comercialización masiva, apreciadas en todo el mundo (Caranqui, 2016).

En un análisis histórico del sector florícola, se evidencio que gracias a su ubicación geográfica la flora del país posee gran diversidad de especies florales, ornamentales y comestibles que son solicitadas alrededor del mundo. Los principales países que exportan rosas desde el Ecuador son China, Estados Unidos, Europa y Canadá convirtiendo la exportación de rosas en uno de los rubros más importantes dentro de las exportaciones no tradicionales (Gómez, C. Egas, A. 2014)

Al poseer todas estas cualidades, también es importante aprovechar los recursos disponibles y consolidarse dentro del mercado interno del país, que ayuda a mejorar la economía de sectores específicos (agricultores y productores) y la de todo el país, brindando fuentes de empleo y de desarrollo local.

1.2. Pertinencia del tema a desarrollar

Con la elaboración del presente trabajo se pretende contribuir al desarrollo económico y social de la comuna San Agustín De Callo, ubicada en la provincia de Cotopaxi. Mediante la creación de una empresa productora y comercializadora de rosas propias del sector, se busca generar nuevas fuentes de empleo, dinamizar la economía local y consolidarse como comercializadora dentro del país aprovechando así todos los recursos del sector.

1.3. Diagnóstico del entorno actual

En la provincia de Cotopaxi las flores se encuentran en el primer lugar de los productos exportados debido, a que poco a poco se incorporan buenas prácticas de manufactura y tecnificación por parte del gobierno local, por otra parte, el segundo producto más exportado en esta provincia es el brócoli y otras legumbres cultivadas para consumo local, esta zona del cantón se caracteriza por la abundancia de agua, lo que aporta para el desarrollo de un cultivo adecuado (Guamán, 2018).

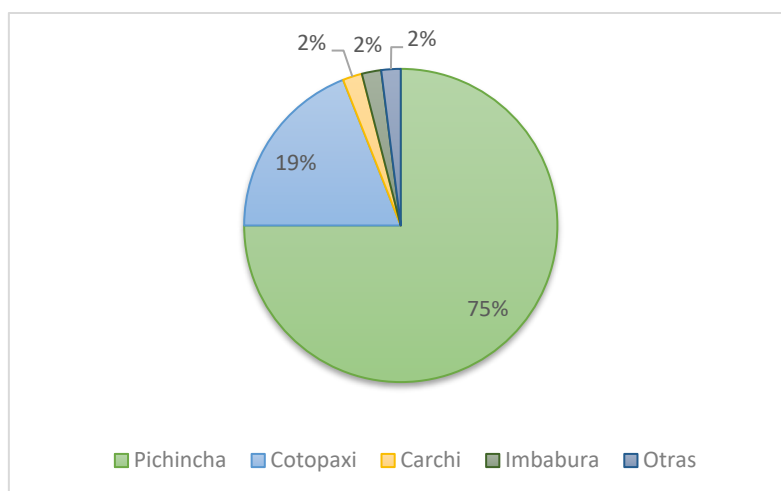


Figura 1 Distribución del área florícola en el Ecuador. Adaptado de EXPOFLORES, 2016.

En la fig. 1 se observa que el 75% de la producción se centra en la provincia de Pichincha, mientras que el 19% de la producción se ubica en Cotopaxi, el 2% en Carchi, Imbabura y otras provincias.

Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura, en inglés Food and Agriculture Organization (2006), señala que, algunas prácticas del sector agropecuario se realizan de forma tradicional, manual e incluso aplicando técnicas ortodoxas. El mundo actual, registra grandes cambios en el ámbito tecnológico, lo que faculta un progreso para todo aspecto dentro de este sector, pues las herramientas utilizadas en la producción florícola de San Agustín de Callo no permiten obtener al máximo los beneficios nacionales ni contribuyen a

que las zonas rurales exploten al máximo la utilización de sus recursos y su mano de obra.

Al crear una empresa productora y comercializadora en la comuna San Agustín de Callo, con un enfoque local e implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, se contribuirá a la economía de los moradores del sector y se aprovechará la fertilidad de sus tierras en la producción de flores.

El presente estudio se fundamenta en el desarrollo de un plan de negocio para la producción y comercialización de flores en la comuna San Agustín de Callo, debido a que en su mayoría son florícolas con baja tecnificación, impidiendo que estas empresas ubicadas en este populoso sector puedan aprovechar sus recursos al máximo incrementando la productividad.

En opinión de la futura empresa, el estudio para la nueva florícola, se enfoca en resolver la problemática principal del sector, que es el deficiente control de calidad en el área de post cosecha en el sector de San Agustín de Callo, que genera inconvenientes con los clientes y pérdidas económicas en las empresas.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de rosas en la comuna San Agustín de Callo y analizar su factibilidad.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Analizar el entorno de la industria florícola en el Ecuador.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las preferencias de los consumidores en las variedades de flores.

- Construir un modelo de estructura organizacional para la empresa de producción y comercialización de flores en la comuna San Agustín de Callo.
- Determinar estrategias de mercado que contribuyan el cumplimiento de metas.
- Evaluar la factibilidad de crear una florícola en la comuna San Agustín de Callo.

2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1.1 ENTORNO MACROECONÓMICO y POLÍTICO

La economía del Ecuador se fundamenta en dos ingresos principales, los petroleros y no petroleros, en los últimos años, con el cambio de la matriz productiva y el nuevo régimen de gobierno la economía y el ambiente político del país se ha visto afectado por una serie de reformas y cambios en la estructura macroeconómica, dando como resultado un decrecimiento en los ingresos de exportaciones de producto no petroleros como la exportación del sector florícola.

“Durante el 2016 el PIB ecuatoriano presentó un déficit del 1.6% por la caída del crudo y el impacto del terremoto. A pesar de la recuperación del 2017 y 2018, el 2019 cerró con una tasa negativa del 0.1 %” (EXPOFLORES, 2019, p. 5).

2.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.2.1 Sector Económico

Según los informes presentados por el BCE (Banco Central del Ecuador) las exportaciones florícolas “alcanzaron los USD 874 millones, registrando un crecimiento del 4.7 % con respecto al 2018 (...) en los últimos 5 años, el valor medio exportado alcanzó los USD 825 millones” (EXPOFLORES, 2019, p. 8).

Uno de los puntos más importantes de la economía de este sector es la adquisición de hectáreas de tierra. Para el 2019 se registraron alrededor de 4989 hectáreas de producción florícola según EXPLOFLORES, de las cuales el rendimiento general medio era de 5%, que dejaba como resultado un ingreso de

alrededor de 175 mil dólares, como ganancia general para pequeños, medianos y grandes productores del sector.

2.1.2.2 Sector Político

Para el sector político la industria florícola es una pieza importante para entablar relaciones comerciales con otros países, en los últimos 5 años, Estados Unidos fue uno de los principales socios comerciales del sector floricultor, seguido por la Unión Europea, Rusia y finalmente China (Gómez, 2014).

De enero a octubre del 2019, el negocio de las flores movió alrededor de USD 7644 millones en todo el mundo, entre los principales países exportadores se encuentran Países Bajos con 50% del total, seguido por Colombia con 16% y en tercer lugar se encuentra Ecuador con el 10%. (EXPOFLORES, 2019, p. 15).

2.1.2.3 Sector Social

Dentro del ámbito social la industria floricultora ha sido una fuente de trabajo constante para los principales lugares donde se desarrolla esta actividad. En el país, los principales lugares y poblados que se dedican a esta actividad son Cayambe, Cotacachi, Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

Sobre todo, en el sector de Cayambe, según la Asociación de Productores y Exportadores del Ecuador, por hectárea de cultivo existen alrededor de 12 trabajadores, de los cuales un 50% son mujeres. Esta actividad brinda frecuentemente puestos de trabajo directos e indirectos. Como es de conocimiento en Cayambe, diariamente se transportan personas de distintas zonas del país a trabajar en la producción, cultivo, mantenimiento y transportación de las rosas.

2.1.2.4 Sector Tecnológico

Con lo que respecta a los avances tecnológicos la industria nacional todavía tiene mucho camino que recorrer, la automatización en los procesos de cultivo y selección todavía son temas muy nuevos en Ecuador. A pesar de ser uno de los tres más grandes exportadores mundiales la industria florícola en el país sigue realizándose de manera muy artesanal (Castro, 2017).

En el último estudio realizado de producción de flores frescas en el país, se reconoce que Cayambe ha tomado la iniciativa de modernizar sus procesos e incorporar poco a poco técnicas de hibridación entre ejemplares de rosas, para volverlas más resistentes al frío o al calor, al igual que han realizado investigaciones en el ámbito biogenético para crear nuevas variedades de rosas (elegantes y perfumadas) que son altamente demandadas por los consumidores europeos (Gómez, C. Egas, A. 2014.).

2.1.2.5 Tamaño de la industria

Según el análisis histórico realizado por Gómez y Egas (2014), la industria florícola en el país ha tenido un crecimiento acelerado a lo largo de la historia, para 1980 con el inicio de plantación y exportación de las empresas florícolas al extranjero, las altas demandas de su producto ocasionaron que para 1990 la superficie de cultivo haya crecido del 46% al 64%, pasando de ser 38 empresas a 271 empresas florícolas, a penas en los primeros años de la existencia de este sector en el país.

Según la organización Acción Ecológica (2000): la industria florícola ecuatoriana empezó a finales del siglo XIX, se descubrió su gran potencial gracias a las ventajas naturales del país, desde entonces la demanda externa de la inversión en el sector, crecieron aportando con la economía local (Galarza, 2018).

Para el año 2017 el sector florícola poseía 4.960 hectáreas con más de 600 variedades de flores cultivadas en 685 fincas repartidas principalmente en las

provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura (El Telégrafo, 2017). Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el valor que aporta este sector está alrededor de los \$800 millones por año que representa el arca fiscal y corresponde el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector agrícola del país.

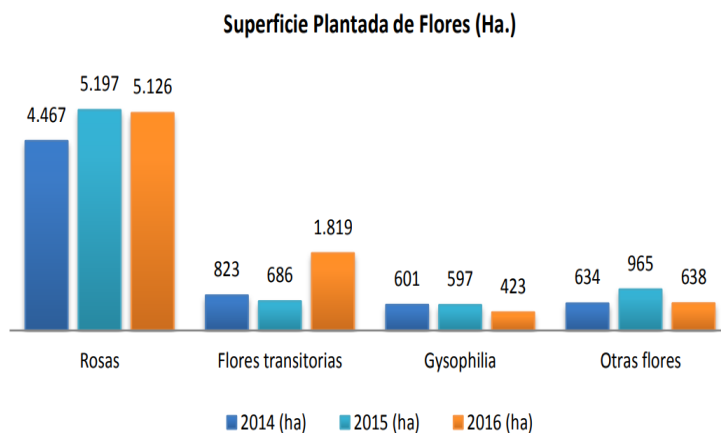


Figura 2 Superficie plantada de flores (Ha.). Adaptado de Corporación Financiera Nacional (2017).

Según la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador el crecimiento del sector florícola se puede constatar al ver las hectáreas cultivadas, pasando exponencialmente de las 1000 a más de 500 hectáreas productivas (Gómez, 2014, p.34). En la actualidad el tamaño del sector florícola ha crecido exponencialmente generando mayor número de tierras productivas y plazas de trabajo que cubren alrededor de 4989 en hectáreas proyectadas a crecer alrededor del 5% cada año, con nuevos inversores o emprendedores que surjan dentro del mismo sector.

Según el INEC para la economía del país el sector florícola representaba el segundo rubro más importante, pero desde su crisis en el 2014 ha sufrido una caída entre el 1% y 2%.

2.1.2.6 Ciclos Económicos

La industria de la floricultura es una actividad de estacionalidad, pues su producto se da en épocas del año específicas, los factores externos son los que más afectan a esta industria, pues si no se cuenta con los suficientes recursos

tecnológicos (como invernaderos o máquinas de calor) se puede perder toda la producción.

Otro factor externo que afecta directamente a esta industria son las políticas de exportación e importación, las divisas y aranceles presupuestarios para vuelos y servicios de entrega. Dentro del sector exportador no se han hecho cambios significativos en los últimos años y los gastos de producción y exportación pueden ser cubiertos dentro de los rubros de las florícolas.

2.1.2.7 Análisis Porter

Se conoce como las fuerzas de Porter a la guía holística que permite estudiar dentro de cinco términos de rentabilidad a cualquier tipo de industria, también se lo denomina modelo de competitividad ampliada, ya que establece un medio de intervención que facilita aplicar un análisis externo a cualquier empresa a través de la relación con la industria a la que pertenece.

El modelo expone los elementos detallados a continuación, que son las fuerzas que componen el funcionamiento de cualquier industria, todos estos elementos son representados como fuerzas que definen costos, inversión, precios, proveedores, etc., a largo plazo este estudio permite conocer la rentabilidad y el atractivo a nivel económico de la empresa o industria (Pérez, 2011).

1. Amenazas de nuevos competidores: es alta, la amenaza de los nuevos competidores influye de manera directa en la de rentabilidad del sector. En la siguiente lista, se mencionarán algunos elementos que establecen el ingreso de nuevos competidores:

- Diferenciación del producto: dentro de la industria florícola la diferenciación de los productos que se ofertan no es elevada debido a que el producto es similar, pero esto no quiere decir que no exista un pequeño porcentaje de diferenciación el cual permite el ingreso de nuevos competidores.

- Políticas gubernamentales: el estado es el encargado de incentivar a nuevos emprendimientos y desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas. Logrando así la participación de personas con nuevas ideas de negocio.
2. Amenaza de productos sustitutos: es medio pues es de conocimiento que los productos sustitutos limitan el crecimiento de un sector debido a la variedad existente del mismo producto. Con respecto al sector florícola enfocado en la producción de rosas existe un alto volumen de sustitutos haciendo que los clientes puedan escoger la marca, y producto de preferencia.
3. Potestad de negociación del cliente: es medio, pues hay que considerar que los y las clientes con elevado poder de negociación pueden influir en los parámetros de precios establecidos por las empresas y por consiguiente influye de manera directa en la rentabilidad de estas, en este caso el poder de negociación de los clientes es medio debido a lo siguiente:
- Estaciones relacionadas a la demanda: la estacionalidad de la demanda en este sector tiene un aumento representativo en los meses de febrero, marzo y mayo, generando un volumen de compra mucho mayor.
 - Facilidad del cliente para cambiar de preferencia (empresa): anteriormente se había mencionado la existencia de productos sustitutos y es por esta razón que el cliente puede cambiar de empresa ya que siempre buscan lo más conveniente para su bolsillo debido a la situación económica actual, a razón de la crisis sanitaria y el entorno sociopolítico.
 - Diferenciación del producto o valor agregado: en la comercialización y producción de rosas existe una baja diferenciación debido a que si no hay una estrategia bien establecida con respecto al valor agregado en la producción del producto se corre el riesgo de que la competencia pueda copiarla.

4. Capacidad de negociación con respecto a proveedores: se define como alta, pues es el rango de influencia que tienen para afectar o beneficiar la rentabilidad de la empresa, en el caso de este sector es bajo debido a las siguientes situaciones:
- Cantidad de proveedores: con relación al sector florícola existe gran variedad de proveedores que distribuyen los diferentes insumos en la comercialización y producción de las rosas. Entre los materiales más relevantes se encuentran fertilizantes, riego por goteo entre otras.
 - Facilidad de cambio de proveedor: en la actualidad la industria posee una gran cantidad de proveedores, por lo tanto, tiene varias opciones al momento de requerir los implementos requeridos para la comercialización y producción del producto final.
5. Rivalidad entre competidores: la rivalidad de la competencia es alta, debido a la existencia de florícolas dedicadas a la producción y comercialización de rosas como también la venta al por menor en almacenes especializados como lo son las floristerías y esto hace que el mercado sea mucho más competitivo.

2.1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1.3.1 Análisis de la competencia

Considerando los productos que se comercializarán en la comuna de San Agustín de Callo la cual se encuentra en la provincia de Cotopaxi. Dentro de la competencia directa se ha logrado localizar a dos empresas importantes con el mismo giro de negocio, una de ellas es; MILROSE S.A. la cual se dedica a producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad. Y por otro lado está DECOFLOR S.A. la cual está enfocada en el cultivo profesional de rosas en Ecuador, con tecnología de punta, sus productos son de la más alta calidad y con precios muy competitivos. Estas dos empresas ya establecidas y con un crecimiento constante son la competencia más dura para el proyecto a implementar en la comuna de San Agustín de Callo.

Hay que considerar que la competencia dentro del país tiene un alto índice, debido a que cada vez existe un acrecentamiento constante a las florícolas, por parte de emprendedores e inversores, pues el informe anual del Banco Central, dentro de las cifras del PIB, la actividad florícola es una de las más rentables dentro del país. A nivel nacional la principal competencia de la provincia de Cotopaxi son las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Guayas y Azuay. Puesto que estas provincias ofrecen productos similares y expanden cada vez más el número de hectáreas para de esta manera poder producir más flores y así extender la oferta de su producto, logrando abastecer a clientes potenciales en el sector florícola (Gómez, 2014).

Para poder establecer un precio base a un producto, existen varios elementos que construyen la decisión sobre el precio, según Mejía (2005) son estos:

1. La demanda estimada: se refiere a como afectara el volumen en la demanda del producto y la periodicidad de compra en el precio del producto final esperado.
2. Acciones y actitudes de la competencia directa, o lo que se conoce comúnmente como guerra de precios, es la reacción de la competencia.
3. Difusión, publicidad y marketing: es la dinámica que el producto experimenta a través de las diferentes plataformas de publicidad y las diferentes estrategias de marketing en función de la influencia de costos marginales, fijos y variables.

El producto que se pretende producir y comercializar en la Comuna de San Agustín de Callo con la implantación de la nueva florícola son las rosas. Para establecer su precio, se analizará el valor percibido por parte de los consumidores, para volver a la empresa competitiva, este valor se logra mediante una propuesta planteada por la empresa que pueda cumplir con las expectativas y también satisfacer las necesidades de los clientes.

El valor percibido que implementará este proyecto se relaciona con la imagen, es decir, la que se formará en la empresa, como una entidad íntegra, comprometida y que sea capaz de brindar un servicio extremadamente profesional a sus principales clientes.

Lo que se pretende con el desarrollo e implementación de la empresa es presentar un tipo de florícola enfocada en la fabricación y venta de rosas logrando innovar su producción y disminuir los costos en función de brindar un beneficio final de alta calidad.

Hay que considerar que existen costos de mayor predominio en la producción de las rosas se encuentran en la relación Tecnología-Maquinaria, la mano de obra (considerada como el costo más representativo) en la producción de rosas. Esos serían los gastos directos, pero se deben añadir los gastos indirectos u ocasionales como son los fungicidas necesarios para tratar y llevar un mantenimiento adecuado a las flores y de esta manera lograr que las rosas estén libres de cualquier enfermedad, logrando así mantener la calidad del producto para la satisfacción de los clientes.

2.1.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente

El mercado objetivo se determina para el mercado nacional como también a las grandes, medianas y pequeñas empresas distribuidoras de rosas ubicadas en la provincia de Cotopaxi en la comuna de San Agustín de Callo, a las cuales se pretende llegar directamente con productos de calidad, precios justos y entrega inmediata. Tres aspectos muy importantes para satisfacer las necesidades de los futuros clientes.

De esta manera se pretende cubrir satisfactoriamente la demanda del mercado con las mejores rosas, utilizando estrategias competitivas que logren ubicar a la

nueva florícola sobre las florícolas existentes en el sector y de la misma manera en el *Top of Mind* de los clientes para así crear lazos de fidelidad hacia los productos. A continuación, se detallarán algunos de los objetivos del estudio y análisis de mercado para conocer rasgos de los futuros clientes:

- Conocer las preferencias que tienen las pequeñas, medianas y grandes empresas al momento de adquirir las rosas para su comercialización.
- Investigar los colores y tipos de rosas que más adquieren las empresas respectivas al sector.
- Indagar con qué frecuencia las pequeñas, medianas y grandes empresas adquieren las rosas como también la estacionalidad de sus compras y ventas.
- Seguir la pista de los precios de la competencia directa y la experiencia de estas para de esta manera poder realizar una estrategia de benchmarking.

La mayor parte de consumidores de flores (rosas), a parte de las florícolas y floristerías, son mujeres que viven en pareja o familia, los motivos de compra por los cuales el consumidor adquiere el producto son principalmente para el ornamento y decoración de sus hogares, así como también una alternativa de regalo. Es importante reiterar que la innovación y la creatividad en un producto generan expectativa de compra hacia el consumidor.

Dentro del sector florícola haciendo referencia al comercio de rosas, se opera mediante canales de distribución, los cuales van hasta el consumidor final y esto mediante locales comerciales tradicionales y ventas ambulantes. Se debe considerar que la rosa ecuatoriana se encuentra muy bien posicionada en la mente del consumidor como una alternativa de regalo y decoración para eventos y fechas especiales como son las bodas, aniversarios, San Valentín y día de la Madre.

Por esta razón es fundamental considerar los siguientes datos informativos con relación a los potenciales consumidores de la nueva florícola:

- Geográfico:
 - Provincia: Cotopaxi
 - Población: Provincia de Cotopaxi y Comunidad San Agustín de Callo, en total cuentan con 488.716 habitantes, según las proyecciones del INEC para el 2020.
- Demográfico:
 - Personas en edad de toma de decisiones: mayores de edad.
 - Género: Indistinto.
 - Estado Civil: Indistinto
 - Ingresos mensuales: superiores a un sueldo básico.
- Psicográficas:
 - Clase social: media y baja
 - Cultura y tradicionales con respecto a celebraciones

2.1.3.3 Segmentación del mercado y tamaño de la muestra

Los datos oficiales del Ecuador son los registrados en el último censo de población y vivienda que fue efectuado en el 2010, por esta razón se proyecta la tasa de crecimiento poblacional para determinar la población actual.

TCP=Tasa de natalidad – tasa de mortalidad

TCP 2020= 1.54 %

Tabla 1 Proyección poblacional. Adaptado del INEC.

AÑOS	POBLACIÓN	TCP
2010	101712	0,0154
2011	103278	1566
2012	104869	1590
2013	106484	1615
2014	108124	1640
2015	109789	1665

2016	111480	1691
2017	113196	1717
2018	114940	1743
2019	116710	1770
2020	118507	1797

La comuna San Agustín de Callo cuenta con una población aproximada de 12,141 habitantes, al ser un lugar muy pequeño y dado que la comercialización de la nueva empresa se hará con varios mayoristas repartidos a lo largo de la provincia del Cotopaxi, se ha decidido realizar el muestreo poblacional con las cifras de Cotopaxi. Al realizar las encuestas esto permitirá conocer la información de la comuna y de los futuros clientes.

Según el último censo población del INEC la provincia de Cotopaxi cuenta con 409,205 habitantes en total de los cuales según la TCP solo 118,507 son parte de la población activa. Según el estudio de mercado realizado por la nueva florícola, se encontraron alrededor de 220 floristerías en la provincia de Cotopaxi que serán parte de los clientes mayoristas potenciales.

Muestra: Cálculo de la muestra para poblaciones finitas.

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza 95% (1.96)

P = a favor 50%

Q = en contra 50%

N = tamaño de la población (mercado objetivo)

e = nivel de error 5%

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 220}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 220 * 0,05^2}$$

$$n = 140$$

El tamaño de la muestra es 140 floristerías quienes serán los potenciales clientes.

2.1.3.4 Análisis e interpretación de los resultados

Datos Informativos

Cuántos años tiene:

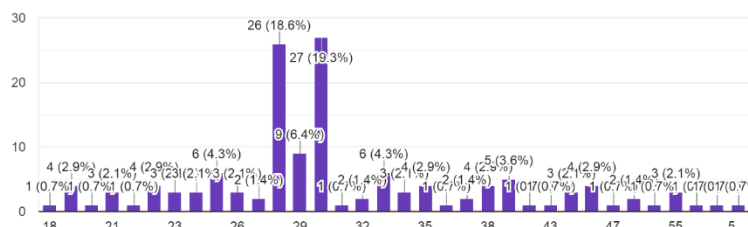


Figura 3 Edad de los encuestados.

Como muestra la gráfica anterior de los 140 encuestados, seleccionados al azar en Cotopaxi y la comuna San Agustín de Callo, entre dueños de diferentes florícolas y consumidores (pues ambos grupos forman parte de los clientes potenciales de la Florícola S.A.), la mayor parte de la población objetivo se encuentra en un rango de edad de 25 a 30 años aproximadamente.



Figura 4 Género de los encuestados.

Como muestra el gráfico de los 140 encuestados el 59,3% corresponde a mujeres en edad entre 25 a 30 años. Y solo el 40,7% de los encuestados son hombres.

Encuesta:

1. Si en la provincia de Cotopaxi se cultivaría rosas provenientes de la comuna San Agustín de Callo, ¿usted adquiriría este producto?

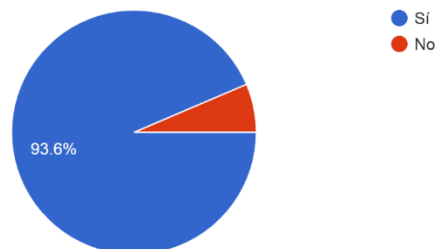


Figura 5 Pastel pregunta 1.

Del 100% de personas encuestadas el 93,6% está dispuesta a adquirir las rosas, mientras que solo el 6,4% no adquiriría las rosas producidas por esta nueva florícola.

2. ¿Qué tipo de flores son las que acostumbra a comprar con más frecuencia?

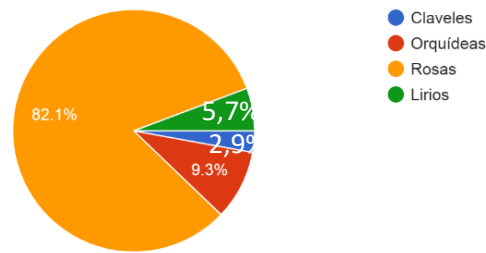


Figura 6 Pastel pregunta 2.

Las flores más consumidas son las rosas con un 82,1%, demostrando una gran apreciación dentro del mercado local, las orquídeas ocupan el segundo lugar con un 9,3%, mientras que los lirios se encuentran en tercer lugar con un 5,7% y finalmente se encuentran los claveles con un 2,9%.

3. ¿Cuáles son las flores más adquiridas por sus clientes?

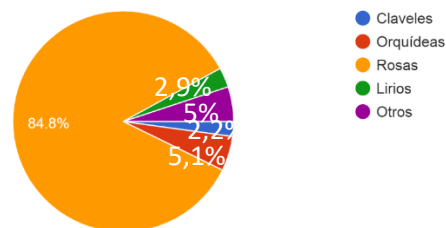


Figura 7 Pastel pregunta 3.

Las flores más adquiridas según los propietarios de las floristerías son las rosas ocupando un 84,8% de aceptación por sus clientes, con una diferencia significativa se encuentra con el 5% las orquídeas, el 32,2% los claveles, el 2,9% los lirios y finalmente con un porcentaje de 5,1% otro tipo de flores.

4. ¿Con qué frecuencia compra rosas?

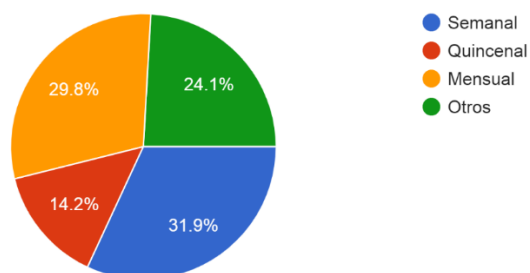


Figura 8 Pastel pregunta 4.

Al preguntar sobre cuál es la frecuencia con la que compra las rosas se observa que semanalmente ocupa el primer lugar con un 31,9% debido a que las rosas son apreciadas por su frescura, por otra parte, la compra de rosas mensuales tiene un 29,8%. Las compras quincenales con 14,2% y el 24,1% señalaron que prefieren otros mecanismos de frecuencia, entre ellos se encuentran compras diarias.

5. En promedio ¿cuántas docenas de rosas compra mensualmente?

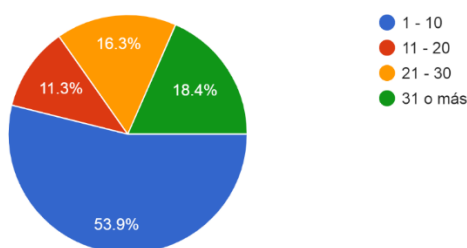


Figura 9 Pastel pregunta 5.

El promedio de docenas de rosas que compran mensualmente se encuentra entre 1 a 10 con un 53,9%, entre 11 a 20 docenas con un 11,3%, entre 21 a 30 docenas de rosas un 16,3% y entre 31 o más con un 18,4%.

6. ¿Cuál es el precio que suele pagar por la docena de rosas?

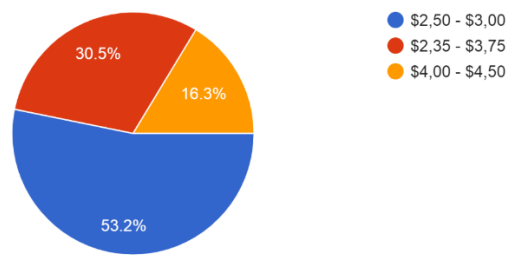


Figura 10 Pastel pregunta 6.

El precio frecuente que se suele pagar por la docena de rosas se encuentra entre \$2,50 a \$3,00 representando un 53,2% de los encuestados, entre \$2,25 a \$3,75 un 30,5% y entre \$4,00 a \$4,50 con un 16,3%. Demostrando que existe alto índice de competitividad dentro del mercado con respecto a los precios en función de la calidad de la rosa.

7. ¿Quiénes son sus clientes más frecuentes?

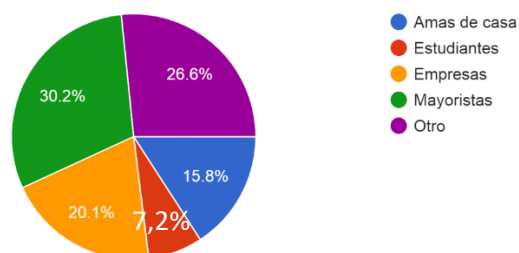


Figura 11 Pastel pregunta 7.

Entre los clientes más frecuentes para adquirir rosas se encuentran los mayoristas con un 30,2%, seguidos por otro tipo de cliente como consumidores directos o intermediarios con el 26,6%, con el 20,1% se encuentran las empresas, el 15,8% las amas de casa y el 7,2% por estudiantes.

8. ¿Cuál considera que es el posible uso de las rosas adquiridas por sus clientes?

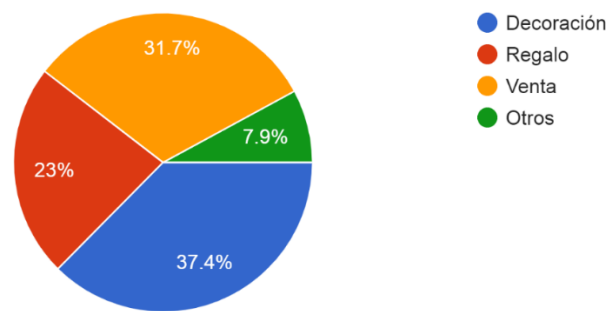


Figura 12 Pastel pregunta 8.

El posible uso que le dan a las rosas quienes las adquieren se encuentra para decoración con un 37,4%, seguido de un 31,5% para ventas, posteriormente un 23% opinan que se destina a regalo y un 7,9% a otras actividades.

9. ¿Cuál es el color preferido de rosas?

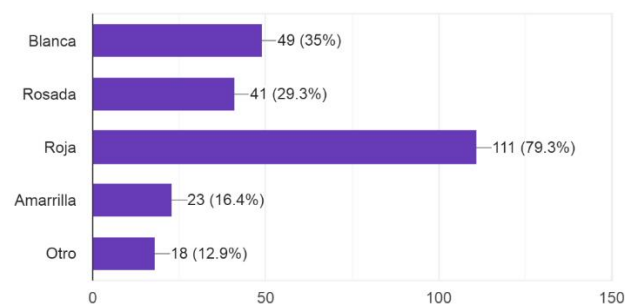


Figura 13 Tabulación pregunta 9.

Como se puede observar según la encuesta realizada del 100% de personas, el 79,3% prefieren rosas rojas, el 35% mencionan que los colores preferidos son blancas, y el 29,3% prefieren rosadas, mientras que el 16,4% señala preferir amarillas y solo el 12,9% otros colores. Esto ayuda a la nueva empresa debido a que permite conocer cuáles son las rosas más comercializadas para poder cultivarlas.

2.1.4. ANALISIS FODA

Tabla 2 Análisis FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de clientes. • Producto de calidad. • Liquidez para realizar el proyecto. • La empresa para implementar conoce las necesidades de sus futuros clientes. • Precios económicos en comparación a la competencia. • Ubicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la marca de la empresa por parte de los clientes. • Falta de experiencia en el sector florícola. • Personal nuevo (la mayoría de las veces no se comprometen) • Falta de una estructura organizacional establecida. • Carencia de políticas y procedimientos internos.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos por parte del gobierno para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. • Probabilidad de apertura del sector a otras ciudades y a futuro también a países. • Aceptación del producto a nivel nacional e internacional • Alianzas estratégicas con las empresas florícolas, floristerías tradicionales y también con los floricultores. • Aumento de la población. • Costumbres por parte de los habitantes para el consumo de rosas en ocasiones especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa e indirecta. • Competencia ya posicionada en el mercado. • Disposición de la clientela por compra de otro tipo de flores. • Cambio constante de gustos y preferencias dentro del sector florícola. • Inflación en el país. • Desastres naturales. • Los costos de transporte elevados. • Crisis económica generada por el COVID-19.

2.1.5 Conclusiones del capítulo

- Un pilar fundamental de la economía del país es la actividad florícola, tanto de cultivo, comercialización y exportación a escala nacional e internacional. Debido a las diversas reformas políticas y económicas es un sector que se mantiene abierto al cambio y a la innovación para acoplarse a las nuevas demandas del mercado, tanto desde el enfoque y la responsabilidad social como en el ámbito productivo y tecnológico.
- Al ser una actividad económica de estacionalidad el tamaño de la industria ha ido creciendo paulatinamente aumentando el número de hectáreas productivas en los últimos 50 años, esto significa que las plazas de trabajo y mano de obra incrementan ofreciendo oportunidades en los sectores líderes de producción florícola dentro del país.
- Al ser un mercado en potencial crecimiento la competencia es grande, solo en Cayambe existen alrededor de 200 florícolas, pero la posibilidad de ingresar y posicionarse sobre la competencia depende de la calidad y precio dentro de este negocio. A partir del análisis de Porter, el nuevo producto tiene grandes posibilidades de posicionarse en el mercado debido al manejo de su producción, la atención al cliente y la innovación tecnológica.
- Con respecto a los clientes y la investigación de mercados la aceptación por parte de los potenciales clientes es bastante alta, están abiertos a la idea de comprar y comercializar las rosas producidas por una nueva florícola del sector de San Agustín de Callo. El principal fin de estas rosas se destina a la comercialización mayorista, la decoración y la venta. La encuesta realizada a los potenciales clientes ayuda a descifrar las características del servicio, atención al cliente, frecuencia de compra y precios que la nueva empresa debe fijar para posicionarse sobre la competencia y lograr satisfacer las necesidades de la clientela.

3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado

Una estrategia genérica se utiliza para alcanzar una ventaja competitiva que logra destacar al negocio, en este caso la florícola, frente a la competencia y por ende captar la atención de futuros clientes potenciales. Por esta razón se ha decidido que la estrategia genérica más adecuada para la empresa es la diferenciación con precios bajos en relación con la competencia, esto debido a que el segmento de mercado floral es amplio y por ende existe una gran competencia. La diferencia de la nueva florícola se centra en los precios accesibles y la buena calidad del producto, como pues al adquirir los patrones y tallos de productores al por mayor el costo de producción es bajo y permite ofrecer precios económicos a los futuros clientes.

Si la florícola logra posicionarse y diferenciarse de la competencia con respecto al precio económico y buena calidad, su producción se convertirá en una elección presente y preferencial en la mente de los clientes logrando así que el producto se destaque siendo selectivo y digno de reconocimiento en el entorno social cercano.

Para el esclarecimiento de la estrategia genérica antes mencionada, se ha tomado en cuenta las motivaciones por parte de los potenciales clientes respecto a contar con un producto innovador, atractivo que cumpla con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades que la competencia no haya logrado satisfacer a cada cliente. El segmento de mercado es cada vez más exigente lo que lleva a la empresa a mantenerse siempre a la vanguardia y para esto es necesario definir políticas de investigación y desarrollo para así lograr una reducción al riesgo de la imitación.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

La naturaleza de este negocio surge por la necesidad de suplir el deseo de los clientes para buscar alternativas de regalos y decoración, para población de clase media. Brindar una atención adecuada al cliente y ofrecer productos de calidad, incorporando las herramientas tecnológicas que demandan los nuevos mercados es la filosofía principal de la empresa.

Presentar el producto y los servicios con altos estándares de calidad y con un precio competitivo a clientes que han ido perdiendo el interés de compra, debido a la falta de cuidados en el proceso de producción y comercialización, logrando penetrar y generar fidelidad en la mente de los clientes potenciales de la provincia de Cotopaxi en la comuna de San Agustín de Callo eliminando así las necesidades existentes causadas por la competencia directa y satisfacerlas, es la filosofía principal del plan de negocio.

Para beneficio de todos los *grupos de interés* de la florícola San Agustín de Callo, se manejarán los siguientes valores empresariales:

- Respeto: cumplir las normas de buen comportamiento interno y externo al negocio, cumplir con el código ético y el reglamento de la florícola.
- Confianza: establecer enlaces al interior de la empresa para mejorar las relaciones entre funcionarios, ofrecer un alto nivel de confianza entre trabajadores para desarrollar las dinámicas empresariales con alta productividad.
- Trabajo en equipo: conectar procesos y relaciones para alcanzar eficacia en los procesos, fomentando la participación y colaboración entre trabajadores.
- Responsabilidad: trabajar en función del ámbito social, ambiental y económico con un enfoque que sea beneficioso para los involucrados
- Disponibilidad al cambio: la empresa se encuentra abierta al cambio y las nuevas disposiciones de orden político y económico, para no dejar de ser productiva a largo plazo, abre las puertas a la innovación y a la búsqueda continua de nuevos mercados.

- Inteligencia emocional: debido a los constantes cambios en el estilo de vida actual, la empresa enfocara recursos para cuidar y cultivar la salud mental e inteligencia emocional de sus trabajadores otorgando la posibilidad de manejar situaciones de estrés y presión laboral sin afectar su vida personal.

3.3. Estilo corporativo, imagen

La imagen corporativa de la empresa se basa en el color rosado y veda, que es la más popular y conocida en el sector, según el estudio de mercado. Este estilo va acorde con el modelo de construcción de la florícola de estructura simple y dinámica, que son rasgos que comparten los habitantes de la comuna San Agustín de Callo, donde predominan las construcciones hechas con madera y ladrillo. Al ser una florícola presenta muchos espacios verdes donde se encontrarán los diversos tipos de rosas a ofertar.



Figura 14 Logotipo florícola.

Principalmente los colores que se utilizarán para el logo y toda la línea gráfica de la empresa son el rosado, negro y verde, que al ser combinados dan la sensación de confianza, tranquilidad y conexión con la naturaleza. La tipografía con la que se escribe el nombre de la empresa es cursiva, pues ayuda a darle suavidad y ligereza a la marca, esto ayuda a que se grabe de manera fácil y rápida en la mente del cliente, captando su atención a primera vista.

Para los suplementos de tecnología y papelería se utilizará el mismo logo con ciertas variaciones para que encaje en las plataformas digitales, como la web de

la empresa y el servicio de entrega a domicilio, así como en los papeles o superficies de impresión.

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad



Figura 15 Matriz RSE.

3.5. Misión y visión

Misión

Ser una empresa interactiva y eficiente en la producción y comercialización de rosas de alta calidad con un servicio óptimo y personalizado. Comprometida con el desarrollo y crecimiento de colaboradores y proveedores, en beneficio de los gustos y necesidades de los clientes.

Visión

La visión de la empresa es convertirse para el año 2025 en una de las empresas líderes en calidad, servicio, producción e innovación dentro de la

industria florícola de la provincia de Cotopaxi enfocada a la comercialización de rosas.

3.6. Información legal

3.6.1. Tipo de empresa

Para que la empresa FLORÍCOLA SAN AGUSTÍN DE CALLO S.A. pueda entrar en funcionamiento necesita en primera instancia conformarse de manera legal, la misma estará registrada bajo Sociedad Anónima, iniciando sus actividades con dos socios, quienes aprueban los estatutos como lo determina la ley ecuatoriana (detallado en el anexo 1).

Certificado “Flor Ecuador Certified”

Para el funcionamiento de este sector se requiere el certificado “Flor Ecuador Certified”, que es un esquema de certificación para garantizar las buenas prácticas agropecuarias (EXPLOFLORES, 2019). (Ver anexo 2)

3.7. Objetivos de crecimiento y financieros.

Los objetivos financieros se plantean con el objetivo de que todos los estudios previamente realizados, den como resultado ganancias en la operación del plan de negocio.

Objetivos:

- Realizar el Estudio Técnico para obtener información y cuantificar el monto de la futura inversión.
- Determinar los recursos administrativos del proyecto, a nivel material tangible e intangible (recurso humano).
- Evaluar el aspecto financiero para fijar el costo detallado de los insumos, materiales y recursos obligatorios para el perfecto cumplimiento del proyecto.

Crecimiento:

- Desarrollar estrategias de marketing para posicionar a la florícola tanto en el mercado interno y en la percepción del cliente objetivo.
- Expandir la empresa con sucursales de producción para introducirse rápidamente en el mercado.
- Desarrollar estrategias que permitan ser líderes a nivel nacional.

Financiero:

- Administrar costos de manera adecuada acorde a las necesidades de los clientes.
- El área administrativa debe garantizar la sostenibilidad financiera.
- Desarrollar presupuestos reales y acordes al volumen de producción.
- Generar márgenes de ganancia.
- Con un buen plan de negocio se debe aplicar a la sostenibilidad.
- El área contable debe establecer los estados financieros, de manera clara y verídica.

3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para llevar de manera óptima el manejo de la empresa la distribución y organización de las personas que conforman los diferentes equipos de trabajo, en áreas operativas, administrativas y financieras se ha determinado en una estructura que determina su jerarquía.

La estructura organizacional de la florícola San Agustín de Callo S.A. es la siguiente:

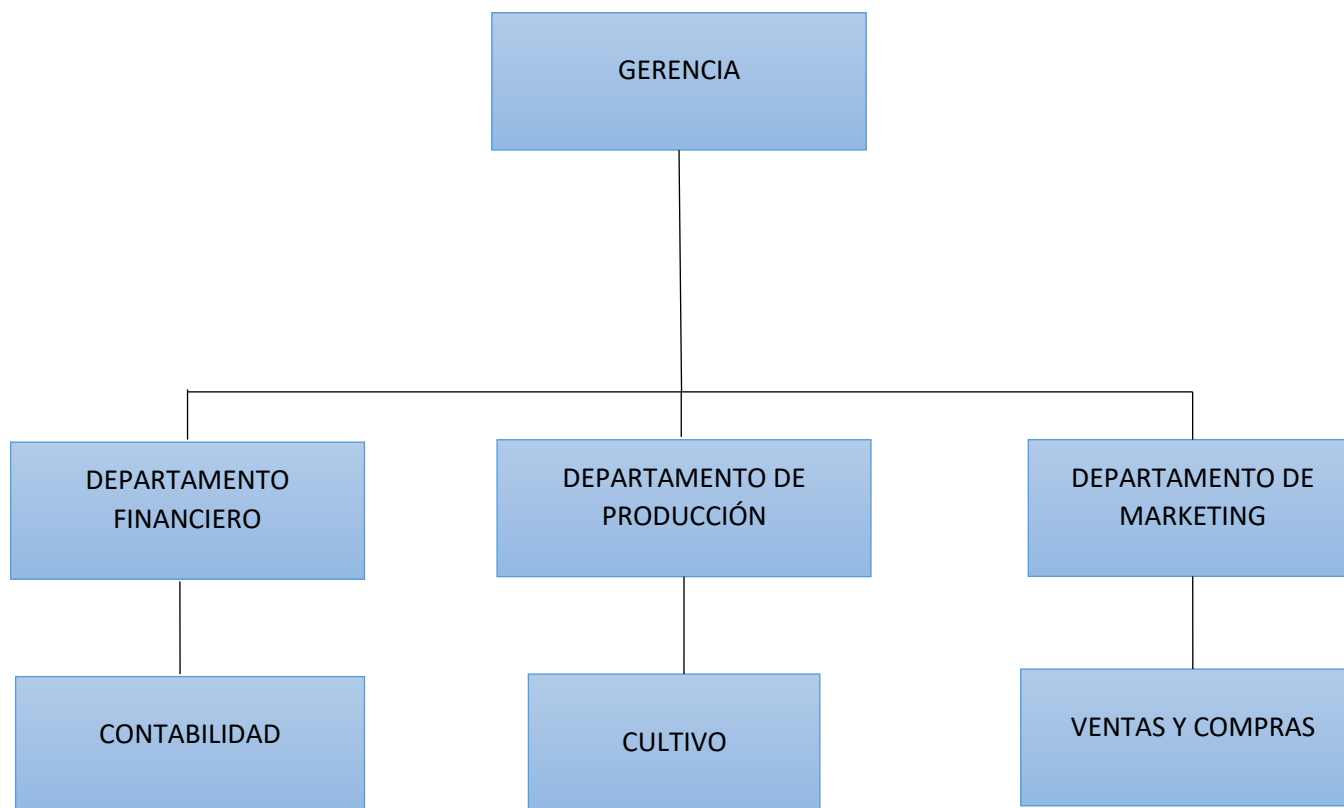


Figura 16 Organigrama FLORÍCOLA SAN AGUSTÍN DE CALLO S. A.

3.8.1. Descripción detallada

Gerencia

El propietario, experto en el campo florícola, desarrollara el cargo de gerente y se encarga de la negociación con proveedores, pedido y recepción de materia prima, inventarios y el control de cumplimiento de los demás colaboradores. También se encargará de la contratación de personal y capacitación.

Financiero

Auditoría, control de recursos, inversiones y comisiones, pagos a proveedores y empleados, pagos a los empleados y al IIES.

Producción

Cultivo: Siembra de las rosas, corte de tallos, control de plaga, riego y fumigación.

Marketing

Venta de productos, manejo de redes tecnología, compra de insumos y materiales, promoción y publicidad de la empresa.

3.9. UBICACIÓN

3.9.1. Lugar

El lugar de la empresa se encuentra en la comuna San Agustín de Callo (calle 5) ubicado dentro de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Mulalo.

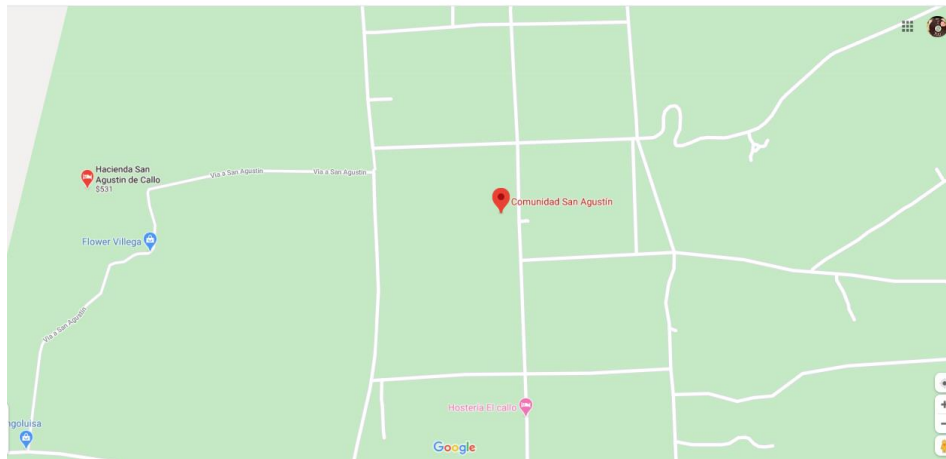


Figura 17 Comuna San Agustín de Callo. Tomado de Google Maps 2020.

3.10. VENTAJA COMPETITIVA

3.10.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una estrategia corporativa que sirve para administrar las actividades primarias y secundarias que el negocio debe seguir para que su producto alcance el valor final o el valor agregado para la comercialización.

Como se observa a continuación las actividades que necesita seguir la florícola son:

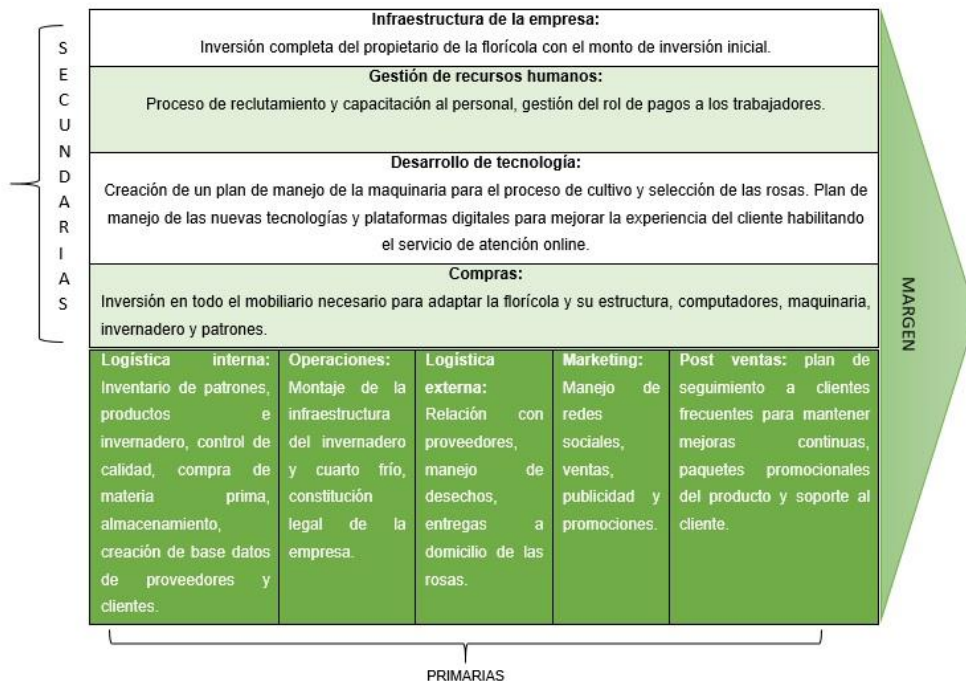


Figura 18 Ventaja competitiva y posicionamiento. Adaptado de Porter.

3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

La ventaja competitiva está compuesta por los detalles que una empresa pueda brindar al cliente externo, como el servicio, planes estratégicos de manejo de costos, implementación de un plan de marketing para posicionar el producto.

En este caso, la ventaja competitiva más importante de la florícola será crear una experiencia de consumo enfocado en una permanente mejora para el cliente:

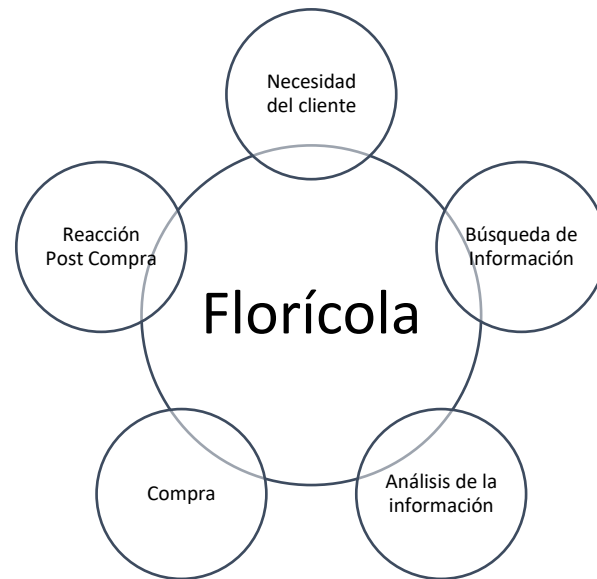


Figura 19 Ventaja competitiva.

En base a la figura 5, que como se puede observar tiene 5 dimensiones con respecto a los momentos de verdad para brindar un servicio de calidad, se pueden identificar los procesos del servicio que para la florícola son de vital importancia, pues permitirán mejorar la satisfacción del consumidor, en cuanto al servicio, lo más importante para posicionar a la empresa es “es el diagnóstico continuo que debe desarrollarse en la relación y experiencia con los clientes siempre en pro de las necesidades y gustos de este, ya que este es quien hace que la empresa gane reconocimiento” (García, 2016, p. 385).

En conclusión, para lograr la satisfacción por parte del consumidor es importante reconocer y cumplir los siguientes aspectos dentro de la dinámica empresarial de la florícola:

- Expectativa del servicio
- Servicio prestado
- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Percepción del cliente
- Experiencia final del consumidor

3.11. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.11.1.1. Concepto del producto o servicio

Para ingresar a cualquier sector del mercado es importante definir claramente cuál es el producto que se va a ofertar, hay que especificar que por producto se entiende “cualquier objeto que se puede ofrecer a un mercado para llamar su atención, adquisición, uso o consumo, y que es capaz de satisfacer un deseo o una necesidad concreto” (Kotler, 2008, p.199).

En el presente proyecto el producto que se presenta son las rosas, comercializadas a través de una florícola en el sector de San Agustín de Callo, este producto por si solo tiene un valor de producción.

Pero dentro del mercado para generar ganancias y mayores ingresos se manejan tres valores, a su valor inicial o básico, se le suma el valor del producto real que como se observa en la figura 6 hace referencia a la parte estética (empaque, diseño, calidad, etc.). A todo esto se le suma el valor aumentado que hace referencia a los valores agregados o extras que dan mayor calidad al producto inicial, como a las entregas a domicilio, las garantías y la postventa.



Figura 20 Niveles del producto. Tomado de Kotler (2008).

Para el caso de la florícola el producto básico son las rosas, que se convierte en producto real cuando se coloca la marca y el logo de la florícola San Agustín de Callo, se lo empaca en una malla para minimizar los recursos y el impacto ambiental, evitando utilizar bolsas plásticas, esto le da un plus al valor final de la rosa, colocando en la malla la respectiva etiqueta con el logo, cuando se entrega a través del servicio a domicilio se realiza un seguimiento posventa recibe su valor como servicio agregado.

3.11.1.2. Estrategias de distribución

Para realizar el proceso de distribución de un producto existen tres canales que son los más utilizados, el primer canal de forma directa Fabricante - Consumidor, el segundo canal Fabricante – Intermediario y Consumidor y el último canal Fabricante – Mayorista – Intermediario y Consumidor. El uso de los diferentes canales posibilitan una relación directa o indirecta con los consumidores finales y depende de la elaboración del producto y las materias primas (Kotler, 2008).

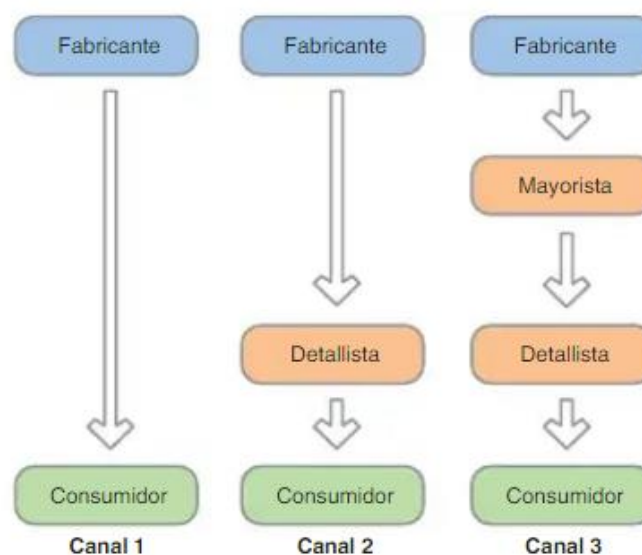


Figura 21 Canales de consumo. Tomado de Kotler (2008, p. 303).

En el caso de la florícola San Agustín de Callo, la estrategia de distribución más adecuada es el tercer canal, pues como fabricante de rosas y ventas al por mayor principalmente, se comercializará con intermediarios (dueños y proveedores) de otras florícolas y floristerías que ofrecen el producto a los consumidores finales, el mismo modelo se replica para las entregas a domicilio a través de las plataformas digitales. En ventas al por menor se utilizaría el canal uno, que establece una relación directa entre el fabricante y el consumidor final.

3.11.1.3. Estrategias de precios

Para que un producto sea competitivo dentro del mercado debe fijar su precio a partir del estudio de la competencia, la inversión en materia prima y los beneficios que ofrece al consumidor. El precio de manera general “se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, 2008, p. 263).

Dentro del sector florícola los precios se regulan a partir de los gastos de producción y cultivo que se requieren para cultivar una rosa, en el mercado actual los costos de producción variable por cada flor están fijados alrededor de los 20 centavos y los precios de comercialización superan los 39 centavos promedio, dependiendo de la calidad, la marca y el destino del producto.

La florícola San Agustín de Callo fijará sus precios de ventas dependiendo del tipo de tallo, por ejemplo, para el tallo de 70 cm a \$0,28, tallo de 80 cm a \$0,38 y el tallo de 90 cm a \$0,50, se puede decir que en promedio las rosas producidas se comercializarán en \$0,39. Para posicionarse con estos precios se buscará ganar reconocimiento y competitividad dentro del mercado nacional por su alta calidad, su imagen local, su servicio personalizado y su innovación tecnológica con respecto al control de calidad y atención al cliente.

- Se prevén 7 meses desde la siembra hasta la cosecha de rosas, por lo tanto, después de que se otorguen los permisos de funcionamiento, que se pronostica sea en el mes de mayo del 2021, se haría la siembra enfocada a satisfacer la demanda del mes de enero del 2022.
- El mes de mayor demanda según EXPLOFLORES (2019) es el mes de febrero en donde se venderá el 30% de la producción anual que para nosotros significará el total de la producción, esto quiere decir que venderemos los 100.000 tallos.

3.11.1.4. Estrategias de promoción

Dentro de las ventas, la promoción es de las herramientas más importantes de comunicación y es se populariza cada vez más en las empresas debido a su potencial de crecimiento inmediato en las ventas.

Como es de conocimiento el segmento de mercado al cual se dirigirá el producto tienen algunas opciones de compra, por esta razón se va a tomar en cuenta las estrategias de comunicación y de marketing propuestas por Kotler y Armstrong (2008).

Mix de promoción:

- Publicidad: en la actualidad mediante el marketing digital (redes sociales específicamente Facebook, Instagram y WhatsApp Business) las empresas hacen conocer sus productos y servicios para llegar de manera más directa a su segmento de mercado. La estrategia antes mencionada se realizará mediante un cronograma aprobado por el área de Marketing y publicidad de la empresa, siendo activada por un mes a través de su página en Facebook e Instagram, con un costo de \$40 por el mes de lanzamiento, y para el manejo anual de la página y la promoción de su contenido \$1200 dólares, que cubren la publicidad que asegura un rango de 1500 clientes potenciales y la creación del material audiovisual.

- Ventas personales: realizar visitas a las floristerías grandes en la ciudad, para ofertar las rosas al por mayor, también a las personas del sector para dar a conocer el ingreso de la nueva florícola en la comuna San Agustín de Callo y de esta manera poder brindar información acerca de precios especiales que se aplicaran a sus clientes.
- Promoción de ventas: en la inauguración de la empresa se abrirán las puertas de la florícola al público en general, para dar a conocer las instalaciones de la florícola, los procesos y la maquinaria, para ofrecer al final precios especiales y paquetes promocionales de ventas al por menor. Se realizará invitaciones formales a dueños y familiares de la competencia de las florícolas y floristerías, a quienes se les otorgará paquetes promocionales para adquirir el producto al por mayor en un tiempo limitado.
- Relaciones públicas: al ingresar al mercado lo más importante es el prestigio de la florícola mediante la proyección de una imagen adecuada por esta razón el logotipo y la imagen elaborada (Fig. 1) se exhibirá en formato impreso y digital, tanto para la inauguración de la florícola, como en sus redes sociales y los empaques del producto, esto con la finalidad de poder captar la atención de los clientes y lograr posicionarse en el *Top of Mind* de cada uno. Para esto se destinará un presupuesto único de \$500, que cubre el diseño, el arte de las impresiones, la realización de etiquetas y empaques para dos años.
- Marketing directo: se creará un plan de beneficios exclusivos, que se enfoca en el descuento por la compra de más de dos mallas, descuento del 10% para clientes online y artículos promocionales (tazas, esferos, papelería) de la marca para los proveedores y socios a cambio de publicidad directa en su propios negocios y redes sociales, para que de esta manera se pueda abarcar un mayor número de clientes.

3.11.1.5. Estrategias de comunicación

En la actualidad el mundo digital está abarcando cada vez más campos del mercado y comercio, la mayor parte de la actividad económica se ha

trasladado a las redes sociales. Aproximadamente 2.5 billones de usuarios activos mensuales se registran en el cuarto trimestre del 2019 según Facebook, convirtiéndose en la red social más grande del mundo seguido por WhatsApp e Instagram, que son del mismo dueño y están vinculadas para ofrecer una mejor experiencia a los usuarios, para la comuna de San Agustín y los potenciales clientes Facebook es red social utilizada por excelencia, debido a la facilidad de uso y la rapidez de su conexión, se puede acceder a esta plataforma desde cualquier dispositivo móvil.

Debido a esto es más probable que las personas vean el anuncio en Facebook, Instagram y WhatsApp Business (que son de la misma empresa), más que en los canales convencionales de publicidad como lo eran la televisión, el periódico o la radio, logrando captar la atención de las personas y clientes potenciales sin importar su ubicación o su horario, ya que las redes sociales permiten tener una constante comunicación con los clientes. Al ser un negocio de rosas se puede potenciar la publicidad a través de la fotografía, dando a conocer todos los detalles del producto. Para lograr esto se aplicará una estrategia de expectativa la cual consiste en que el producto dirija sus acciones de marketing hasta el consumidor final induciéndolo a comprar el producto. Para dicha estrategia se emplearán los siguientes pasos:

- Determinar el mercado meta: florícolas y mayoristas.
- Identificar los objetivos de comunicación: ofertar el producto, presentar promociones, detallar la calidad de las rosas.
- Proyectar el mensaje: a través de diseños y fotografías de los mismos productos.
- Elegir los medios adecuados: Facebook e Instagram para la publicidad directa y WhatsApp Business para la comercialización, el contacto con proveedores y clientes.
- Obtener *Feed-Back*: manejar una sección de mensajes y comentarios para conocer la opinión, dudas y sugerencias de los clientes para mejorar los procesos de la florícola.

3.11.1.6. Estrategias de servicio

La florícola San Agustín de Callo, se encuentra dirigida a un segmento de personas calificadas con un alto índice de consumo de flores capaces de pagar el precio establecido en el producto y las cuales se encuentran en un lugar estratégico para la comercialización de las rosas. Esto quiere decir que tanto el servicio y la calidad del producto son los componentes fundamentales para lograr satisfacer las necesidades de cada cliente, logrando así la creación de un lazo de fidelidad.

Debido a lo antes mencionado, la florícola manejará productos de calidad relacionados con la producción de rosas sin variación alguna de los proveedores, estos lograrán satisfacer las necesidades de las empresas, es decir, que la calidad y la producción de las rosas son directamente proporcional, de esta manera se logrará mantener la satisfacción en cada cliente sin riesgo a reclamos o a devoluciones del producto.

El servicio del equipo de trabajo será elegido mediante un proceso de selección minuciosa para lograr reclutar los mejores prospectos para que puedan ser parte de la empresa en cuestión. Esto garantizará que el personal que va a dirigir todas las áreas administrativas como también el área de producción logrará cumplir con los parámetros establecidos, tanto al interior como exterior de la empresa, y de esta manera satisfacer a los futuros clientes potenciales. Asimismo, se realizará capacitaciones constantes para lograr estar siempre a la vanguardia en todos los temas relacionados con el desarrollo de la empresa y del personal.

Para lograr tener un manejo adecuado de la base de datos de los futuros clientes, cobros, facturación, registro de ventas, control de inventarios y todo

lo que compete a los procesos administrativos y operativos, se trabajará con un programa informático atractivo para el uso del personal y con una interface sencilla como lo es Office 365 para empresas. Todo lo referente al manejo de tecnología va enfocado al servicio y soporte del cliente, de esta manera se logrará agilizar los procesos de venta y de stock para abastecer la empresa de la materia prima capaz de satisfacer las necesidades de la empresa y por ende la de los futuros clientes. A través de las plataformas digitales se hará entregas a domicilio pactadas con anterioridad a través de redes sociales.

Gracias a la base de datos almacenada y actualizada constantemente, se tendrá la información adecuada para realizar un excelente servicio posventa a clientes y proveedores, dicha información también servirá para organizar planes especiales, promociones y resolver cualquier duda de manera personalizada.

3.11.1.7. Presupuesto

Para llevar a cabo la campaña de marketing y publicidad a continuación se detalla el presupuesto destinado para cada actividad, todos los costos pertenecen a la inversión inicial del negocio, solo el gasto de publicidad en redes está destinado de manera anual.

Tabla 3 Presupuesto del mix marketing y publicidad.

COSTOS DE LA ESTRATEGIA DEL MIX MARKETING Y PUBLICIDAD	
Imagen corporativa y lanzamiento de la marca	\$1400
Publicidad de redes sociales	\$1240
Impresión de afiches, empaques y mallas	\$800
División de marketing y diseño publicitario	\$1240
Pago de la licencia Office Empresarial	\$150
TOTAL, COSTOS	\$4830

3.11.1.8. Proyecciones de ventas

Ya que la capacidad diseñada del proyecto es de 1 hectárea de sembrío, se calcula que la producción máxima será de 100.000 tallos mensuales y no serán vendidas en bonches, sino por unidad. Además, se prevé un aumento en la demanda de 1% anual, justificado en la creciente demanda de la Flor Ecuatoriana en los últimos 10 años de acuerdo con los datos históricos según EXPOFLORES y así también con los rezagos a la economía producidos por los fenómenos políticos, económicos y sociales (EXPLOFLORES, 2019).

Hay que aclarar que la actividad florícola es una actividad comercial estacionaria, con meses donde la demanda aumenta o disminuye, pero en el caso de la Florícola San Agustín de Callo, al ser una producción de pequeña escala se prevé vender la totalidad de la producción cada mes, debido a que la demanda del mercado es superior a la producción estimada. También se prevé un aumento del precio del 4% de acuerdo con los datos de inflación e IPC como se demuestra a continuación:



Figura 22 Índice de precios al consumidor. Tomado del INEC (2020).

A partir de estos datos para determinar las proyecciones de venta de la florícola se deben considerar:

Tabla 4 Datos de proyección de ventas.

Datos del proyecto	
Incremento de la demanda anual	1%
Inflación según tendencia IPC	4%
Precio inicial de cada tallo de 70 cm.	\$ 0,28
Precio inicial de cada tallo de 80 cm.	\$ 0,38
Precio inicial de cada tallo de 90 cm.	\$ 0,50
Precio inicial de cada tallo de 70 cm. promedio anual (5 años).	\$ 0,28
Precio inicial de cada tallo de 80 cm. promedio anual (5 años).	\$ 0,38
Precio inicial de cada tallo de 90 cm. promedio anual (5 años).	\$ 0,50
Demanda de tallos de 70 cm promedio anual (5 años).	367.950
Demanda de tallos de 80 cm promedio anual (5 años).	367.950
Demanda de tallos de 90 cm promedio anual (5 años).	379.100
Días laborables por semana	6 días
Horas diarias de labores	8 horas
Impuesto a la renta	25%

En base a dichas características se ha proyectado las ventas para uno y cinco años:

Tabla 5 Rubros de proyección de ventas para cinco años.

PRIMER AÑO													
Mes		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PRODUCCIÓN		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Tallos 70 cm.	Producción	16500	16500	16500	16500	16500	24750	24750	24750	24750	24750	24750	24750
	Ventas	4620,00	4620,00	4620,00	4620,00	4620,00	6930,00	6930,00	6930,00	6930,00	6930,00	6930,00	6930,00
Tallos 80 cm.	Producción	16500	16500	16500	16500	16500	24750	24750	24750	24750	24750	24750	24750
	Ventas	6270,00	6270,00	6270,00	6270,00	6270,00	9405,00	9405,00	9405,00	9405,00	9405,00	9405,00	9405,00
Tallos 90 cm.	Producción	17000	17000	17000	17000	17000	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500
	Ventas	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	12750,00	12750,00	12750,00	12750,00	12750,00	12750,00	12750,00
TOTAL VENTAS		19390,00	19390,00	19390,00	19390,00	19390,00	29085,00	29085,00	29085,00	29085,00	29085,00	29085,00	29085,00
SEGUNDO AÑO													
Mes		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PRODUCCIÓN		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Tallos 70 cm.	Producción	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
	Ventas	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01	9240,01
Tallos 80 cm.	Producción	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
	Ventas	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02	12540,02
Tallos 90 cm.	Producción	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000
	Ventas	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02	17000,02
TOTAL VENTAS		38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05	38780,05
TERCER AÑO													

3.12. Conclusiones del capítulo

- La estrategia genérica de ingreso al mercado se basará en la penetración de mercado fundamentado en la diferenciación de la competencia con mejor calidad en los productos ofrecidos. A través de esta estrategia de mercado se logrará posicionar a la Florícola San Agustín de Callo sobre la competencia ofreciendo los mejores precios del mercado con la más alta calidad.
- La responsabilidad social empresarial, que es uno de los elementos más importantes para la filosofía e idea del negocio de la florícola, a través del cuidado ambiental, social y económico la empresa busca brindar beneficios a la comunidad de San Agustín y sus alrededores.
- La ventaja competitiva de la florícola que permite el posicionamiento deseado es el constante estudio del mercado y las necesidades del cliente, aportando a mejorar de manera continua al servicio y la calidad del producto, ya que al ser una actividad de estacionalidad hay meses claves en los que la comercialización necesita más atención por parte de la empresa.
- De manera complementaria a todas estas acciones, la estrategia de marketing busca posicionar la marca de la florícola en la mente de los clientes, desde su imagen corporativa, el diseño gráfico, el color y el manejo de redes. A través de la dinámica en redes sociales la empresa lograra posicionarse con los potenciales clientes y conseguir la fidelización deseada por parte de estos.
- Debido a la incertidumbre económica y financiera que vive actualmente el país, se proyecta el 1% como el mejor escenario de crecimiento para las ventas anuales apostando el éxito de las ventas online.

4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES

4.1. ESTADO DE DESARROLLO

El presente proyecto se encuentra en estado de planificación, se prevé tener todo terminado para junio el 2021, tiempo suficiente para tramitar los permisos, certificaciones y procesos legales para el funcionamiento de la empresa y finalizar la construcción de la infraestructura del invernadero y el mobiliario de las oficinas.

Sin embargo, se puede establecer la estrategia operativa del negocio ya que se dividen entre las operaciones internas y externas dentro de la empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 6 Operaciones externas e internas.

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Externa	Distribución de insumos y materia prima	Proveedores mayoristas
Externa	Entrega del producto final y comercialización con mayoristas	Departamento de ventas
Interna	Cultivo y control de calidad	Operativos de cultivo
Interna	Almacenamiento de las rosas en el cuarto frío	Cochero

Al conocer las operaciones externas e internas de la empresa se puede generar una táctica operativa que junte ambas operaciones para mejorar el uso de recursos y optimizar las actividades para un mejor rendimiento en cuestión a tiempos de entrega, pagos, recibo de materia prima y calidad en el servicio. A continuación, se puede observar cual sería la estrategia para que la cadena de valor sea optimizada al máximo:

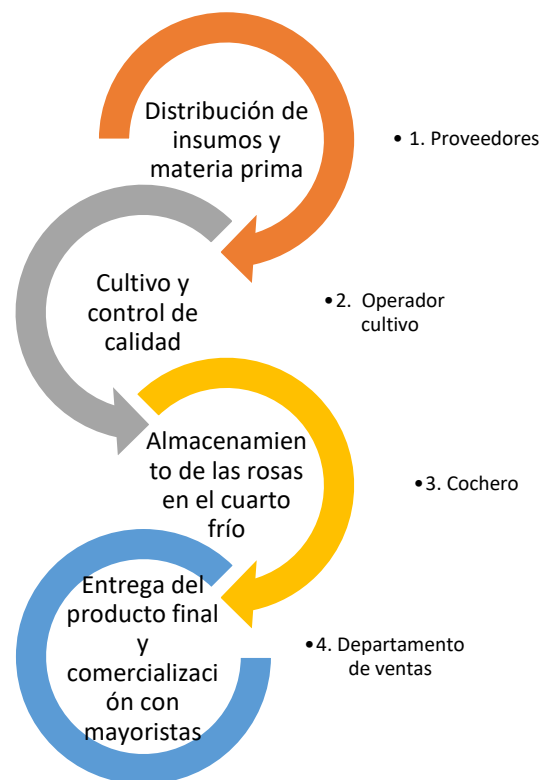


Figura 23 Cadena de valor para optimizar operaciones.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para poner en marcha la empresa la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros brinda la posibilidad de constituirse como sociedad anónima y cumplir con los requisitos de actividad mercantil (anexo 1) para iniciar la actividad comercial.

Como se mencionó anteriormente dentro del país para el sector florícola aplica la regulación de “*Flor Ecuador Certified*”, que es una certificación especial que se debe conseguir para poner en marcha la empresa (anexo 2). Al finalizar con ambos trámites la constitución y funcionamiento de la empresa es legal y puede iniciar con sus actividades.

Para cumplir con los requisitos legales también se necesita el plano y el detalle de la construcción de la empresa, que se detalla en la figura 13. En el plano se

puede observar la construcción de la florícola en 1 hectárea de terreno y las proyecciones de espacio de cómo se debería equipar con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus actividades.

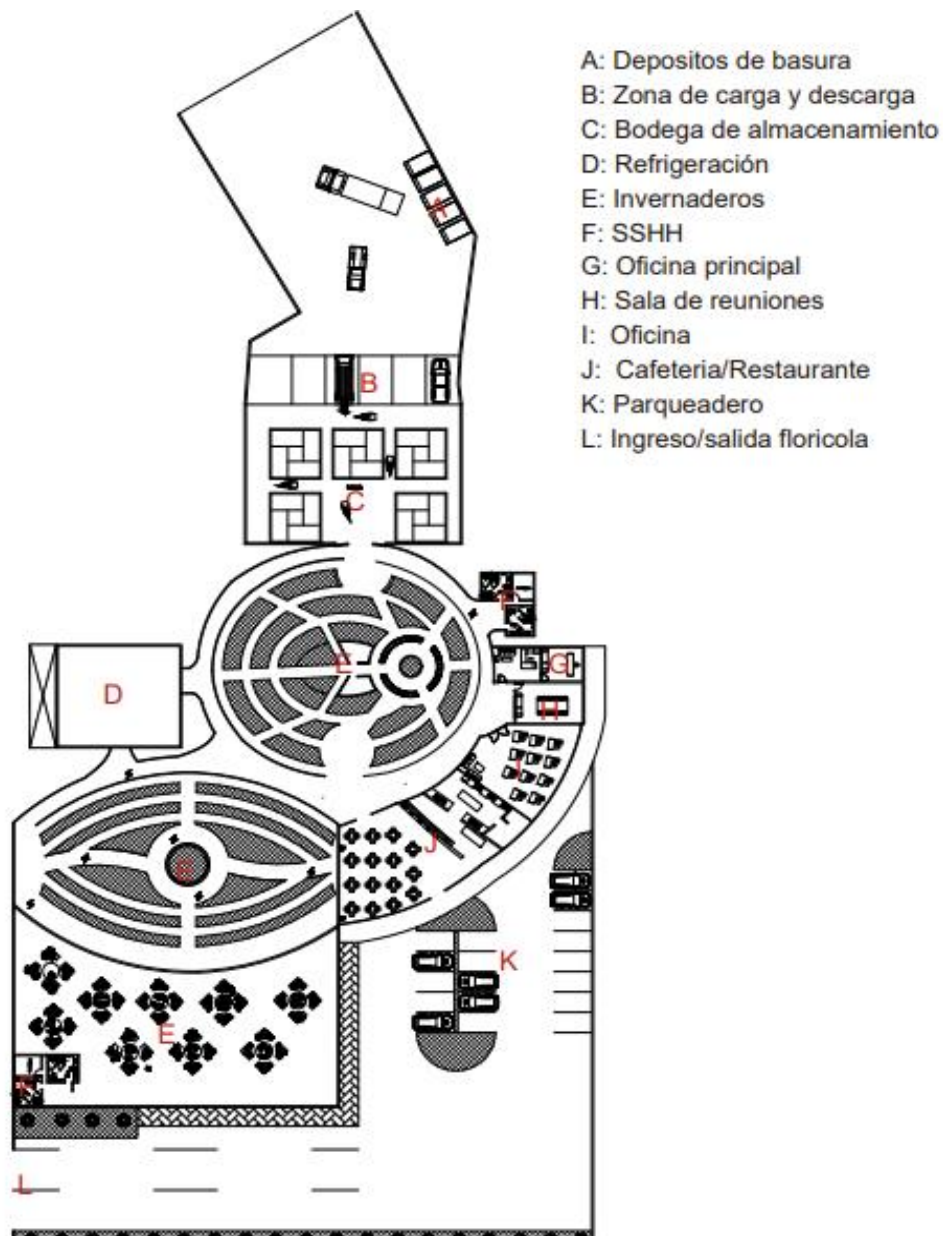


Figura 24 Plano de la florícola. Elaborado por Saltos Arquitectura 2020.

En dicho espacio laboraran 6 días a la semana (lunes a sábado) 6 trabajadores en total (4 en cultivo y 2 en oficinas), cumpliendo una jornada laboral de 8 horas

(7am a 15pm). En el espacio destinado para las oficinas administrativas se realizarán cobros, pagos y pedidos, mientras que en la zona de descarga se despacharán los productos de entrega final para los mayoristas.

Para cumplir con dichas actividades se ha establecido el siguiente diagrama de flujo:

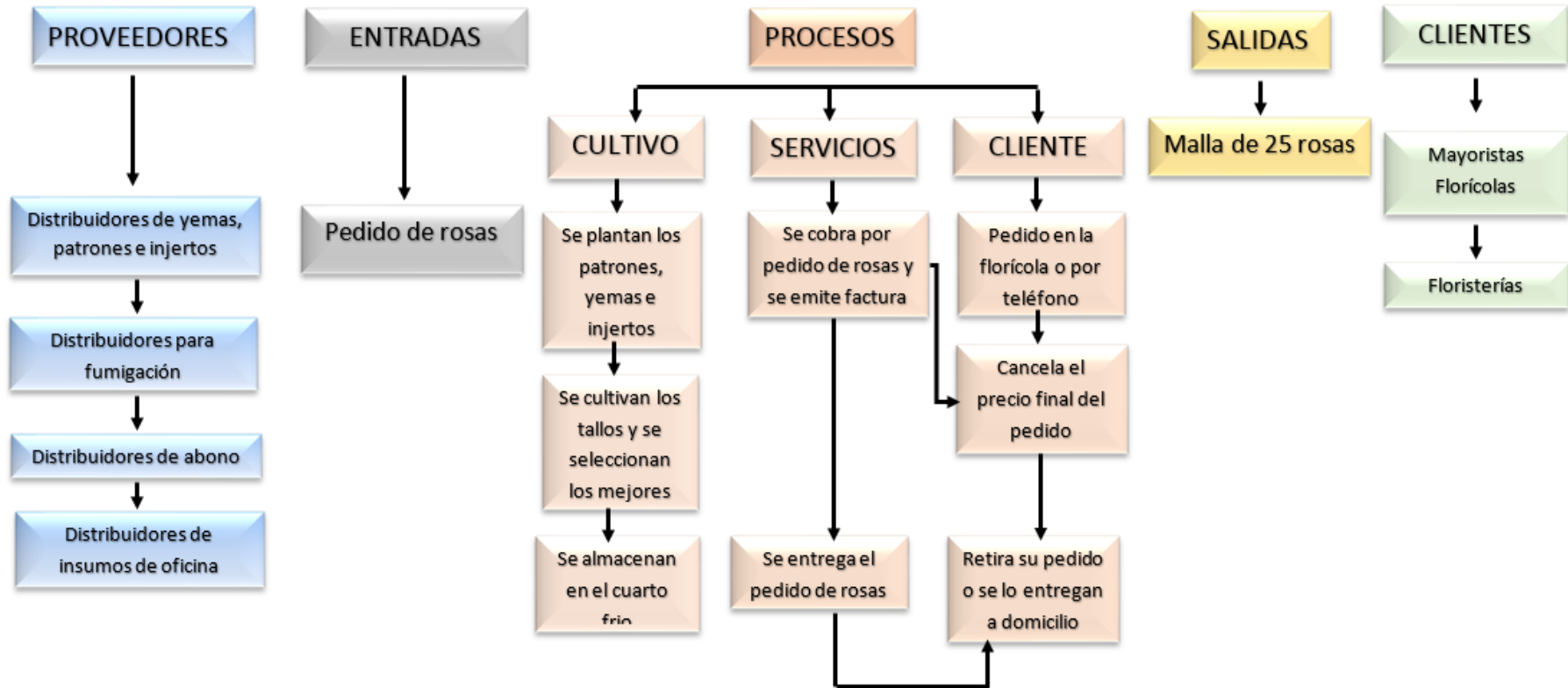


Figura 25 Diagrama de flujo de la Florícola San Agustín de Callo.

4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para el presente proyecto es necesario contar con los siguientes activos necesarios para iniciar la Florícola San Agustín de Callo:

Tabla 7 Tecnologías, maquinaria e insumos.

Tecnologías, maquinaria e insumos	Costo
Tecnologías (computadores, impresoras, etiquetadoras)	\$ 560
Muebles, insumos, utensilios	\$ 748
Equipos y Máquinas	\$ 263, 20
Preparación de suelos	\$ 18. 000
Desinfección del suelo	\$ 475
TOTAL	\$ 20. 046, 20

Para esto es importante reconocer que a los bienes tangibles e intangibles de la empresa se los denomina activos fijos, pues son los elementos indispensables para el funcionamiento de esta, el proyecto tiene mobiliario para el invernadero, así como también equipo para el almacenamiento y el sistema de riego para las rosas.

Activos Diferidos

Para la Florícola San Agustín de Callo los activos diferidos son: el permiso de los bomberos, permiso de construcción, permisos de funcionamiento y derechos de abogado, preparación del suelo, desinfección del suelo, publicidad de preapertura y levantamiento de camas.

Tabla 8 Activos diferidos.

Activos diferidos	
Levantamiento de Camas	\$358,40
Preparación de suelo	\$2.442,18
Desinfección del suelo	\$475,00
Permisos de funcionamiento	\$200,00
Derechos de Abogado	\$500,00
Publicidad de preapertura	\$1.000,00
Subtotal	\$4.975,58

4.4. PLAN DE PRODUCCION

Para cumplir con las proyecciones de ventas, la florícola ha estructurado un plan de producción basado en la rotación de patrones en tendencia de colores (rojas, blancas, rosadas, amarillas) con los patrones del proveedor Klever Guerrero, que tiene la variedad de rojo y amarillo deseado para las ventas, mientras que los patrones del proveedor José Pilatasig ofrecen los mejores precios con respecto a los tallos de 90 cm color rosado y blanco que son los más consumidos por las florícolas mayoristas. Para conservar la calidad de cada rosa cosechada el proceso de almacenamiento se lleva a cargo de jefe de cultivo, quien inspecciona que cada rosa está en perfecto estado, tanto el tallo como los pétalos, para transportarlo al cuarto de almacenamiento que cuenta con la temperatura adecuada para conservar la frescura de la rosa.

Tabla 9 Detalle de producción por cinco años.

		Años				
		1	2	3	4	5
Total de producción		775.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Tallos 70 cm.	Producción	255.750	396.000	396.000	396.000	396.000
	Ventas	71.610	110.880	110.880	110.880	110.881
Tallos 80 cm.	Producción	255.750	396.000	396.000	396.000	396.000
	Ventas	97.185	150.480	150.480	150.481	150.481
Tallos 90 cm.	Producción	263.500	408.000	408.000	408.000	408.000
	Ventas	131.750	204.000	204.000	204.001	204.001
Total de ventas		300.545,00	465.360,56	465.361,11	465.361,67	465.362,23

Para poder obtener estas proyecciones se tomará en cuenta:

Costos directos: Son aquellos costos que son parte de la producción diaria, para el caso de la florícola es el costo de almacenamiento y transportación de las rosas, la compra de fertilizantes y abonos, la mano de obra en la parte del cultivo y el equipo de marketing.

Nivel de servicio: todas las experiencias que viven los clientes frente al servicio de Florícola San Agustín de Callo, el cumplimiento con los horarios de entregas a domicilio de las flores, la transportación de las mallas de rosas para que no

exista ningún daño, el porcentaje de pedidos completos realizados a mayoristas dependiendo de la demanda por la temporada de rosas y ventas, la atención prioritaria a clientes que lo requieran, por ejemplo a las florícolas o floristerías que requieran una entrega de grandes cantidades fuera del sector de San Agustín.

Calidad del Producto: Tiene un impacto directo sobre un bien o servicio, ausente de defectos, aporta ventaja competitiva, valor agregado que hace que un cliente regrese, para llevar a cabo el control de calidad de la producción de rosas se ha establecido la producción en invernadero, ya que al ser un producto perecedero las rosas son muy susceptibles a los cambios de temperatura y humedad, para asegurar la calidad en del producto final en el invernadero se puede cuidar los niveles de temperatura y humedad para que el desarrolla de la yema se de en condiciones adecuadas.

Almacenamiento: Para tener un control adecuado y el espacio propicio para el almacenamiento se ha destino el cuarto frio, que luego del proceso de cosecha de la rosa tienen las condiciones adecuadas para mantener en condiciones la rosa tanto en su estructura física y química sin alterar su tamaño, color o aroma.

Sistema de Control: Para que el sistema de producción tenga éxito, se debe contar con sistemas de control que permitan corregir errores, además de monitorear que los objetivos planteados se puedan cumplir, para cumplir esto dentro de la florícola se ha establecido la función de un supervisor que monitorea los procesos de fertilización, desinfección contra plagas, mesas clasificadoras de rosas, inspección de mallas y almacenamiento de la rosa para cuidar los estándares de calidad en el producto final.

4.5. PLAN DE COMPRAS

Para ejecutar el plan de compras se ha estudiado la mejor oferta y precios de diversos proveedores especializados en el sector agroindustrial y florícola para adquirir los insumos, materia prima, tecnologías y maquinarias. Los proveedores con las mejores ofertas se han calificado en función de los costos, calidad, tiempo de entrega, descuentos y garantía.

Las mejores opciones para proveedores seleccionados fueron:

Tabla 10 Proveedores seleccionados.

PRODUCTO	PROVEEDOR
Tecnologías	Megamicro
Maquinarias y estructuras	Montero, FerroTorre
Materia prima (patrones, yemas, injertos)	Klever Guerrero y José Pilatasig
Abonos, fertilizantes y fungicidas	Brentag Ecuador, Alaska, Agromezcla
Insumos y materiales de construcción	Kywi, Novacero

Para el funcionamiento de la florícola las compras de insumos, maquinaria y materiales de construcción se hacen una sola vez, de existir alguna emergencia o imprevisto se vuelven a realizar.

Las compras de materia prima necesarias se hacen de manera esporádica, pues para la aplicación de los fertilizantes, abonos y fungicidas se hace en función de la temporada o estación, ya que hay meses en los que existe riesgo de ciertos tipos de plagas, mientras que la compra de injertos, yemas y patrones se hace mensual.

Por esta razón el plan de compras se regulará a través de parámetros de calidad de servicio y tiempo de entrega de los proveedores, pues el factor tiempo es el factor más importante para cumplir los parámetros de calidad y producción de las rosas. Al ser una actividad que maneja productos perecederos se ha buscado conseguir a los proveedores que ofrecen garantías de sus productos para no afectar a la florícola.

4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Dentro de las estrategias y objetivos que manejan las empresas existen muchos tipos de evaluación para dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las metas establecidas, la más utilizada es la herramienta KPIs por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator* (indicadores de nivel de desempeño). A partir de ciertos

rasgos, cuantificables y medibles, seleccionados por la empresa se mide el rendimiento de todas las funciones y actividades realizadas. Los valores generalmente medidos son la satisfacción al cliente, el compromiso de los clientes, el uso de redes sociales y la captación de nuevos clientes.

En función de esos elementos se ha realizado la tabla de indicadores para la florícola San Agustín de callo. A continuación, se detalla el indicador, la actividad a realizar, la forma de medir el resultado (KPI), quién será el encargado o responsable, la frecuencia con la que se realizará la medición de dicho indicador y la meta propuesta a alcanzar expresada en porcentaje.

Tabla 11 KIPs de desempeño para la Florícola San Agustín.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EVALUACIÓN	META
Servicio al cliente	Encuesta de satisfacción al cliente	Resultados de la encuesta y evaluación	Departamento de marketing	Mensual	100%
Captación de nuevos clientes	Visita a nuevas florícolas y floristerías	Total de contratos o alianzas con nuevos clientes	Gerencia	Trimestral	80%
Manejo de redes sociales	Aceptación por parte de usuarios y crecimiento de la fan Page	Total de visitas e interacciones (me gusta, compartidos y comentarios) de usuarios en la fan Page	Departamento de marketing	Mensual	100%
Compras	Cumplimiento del calendario de compras y abastecimiento	Resultados EOQ	Operador de cultivo	Semanal	90%
Inventario	Actualización de los recursos y base de datos	Promedio del margen de rotación en inventarios	Operador de cultivo	Semanal	90%
Control de calidad	Selección de proveedores	Registro de entrega y cumplimiento	Supervisor de cultivo	Diario	100%

Compromiso por parte de los trabajadores	Control del desempeño laboral	Registro de entrada y salida, ambiente laboral	Gerencia	Diario	100%
--	-------------------------------	--	----------	--------	------

4.7. Conclusiones del capítulo

- Los procesos legales, trámites y construcción de la florícola se iniciarán en el 2021, tiempo suficiente para realizar el proceso de constitución de compañías bajo los parámetros de SUPERCIAS y tramitar el certificado de funcionamiento florícola.
- El presupuesto estimado que se invertirá para la implementación de tecnologías, maquinaria, insumos y materia prima es de \$ 20. 046, 20, tomando en cuenta que se han seleccionado los mejores proveedores en función de precio y calidad con garantía dentro de los productos perecibles, fertilizantes y abonos.
- La producción estimada para los 5 años proyectados esta entre las 775.000 el primer año y entre 100.000 a 120.000 rosas para los siguientes cuatro años, para lo cual se cuenta con la capacidad física y mano de obra calificada para cumplir al 100% la producción y recuperar la inversión a través de las ventas.
- Dentro del sector florícola a materia prima es fundamentalmente yemas, injertos y patrones que son catalogados como productos perecederos, al igual que la rosa como producto final, por esta razón se ha establecido un plan de compras rotativo para aprovechar la máxima capacidad de cada patrón y no desperdiciar o perder ninguno en la cosecha.

5. CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

En el proceso de fijar Costos Fijos primero se va a determinar la depreciación de los Activos. Este se calculará con los rubros establecidos como legales en la entidad del SRI:

Gastos de Depreciación

Tabla 12 Gastos de Depreciación.

Gastos de Depreciación								
Detalle	Valor	%	Tiempo en años	1	2	3	4	5
Edificios	\$ 54.098,10	5%	20	\$ 2.704,91	\$ 2.704,91	\$ 2.704,91	\$ 2.704,91	\$ 2.704,91
Muebles de Oficina	\$ 580,00	10%	10	\$ 58,00	\$ 58,00	\$ 58,00	\$ 58,00	\$ 58,00
Equipo de Oficina	\$ 168,00	10%	10	\$ 16,80	\$ 16,80	\$ 16,80	\$ 16,80	\$ 16,80
Equipo de Computación	\$ 560,00	33,33%	3	\$ 186,65	\$ 186,65	\$ 186,65		
Equipos y Maquinaria	\$ 263,20	10%	10	\$ 26,32	\$ 26,32	\$ 26,32	\$ 26,32	\$ 26,32
TOTAL				\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.806,03	\$ 2.806,03

La inversión inicial será de \$ 89. 444, 30 y para cubrir el total de la inversión se hará un préstamo, que se considera para el cálculo de los intereses para tener el valor de los Costos Fijos.

Tabla 13 Inversión inicial.

Inversión Inicial	Rubro
Terreno	\$ 10.000
Edificios	\$ 54. 098, 10
Maquinaria y Equipamiento	\$ 263, 20
Equipos de Computación	\$ 560
Muebles y Enseres	\$ 748
Regalías	\$ 2200
Licencias y permisos	\$ 1000
Elaboración del proyecto	\$ 1500
Levantamiento de camas	\$ 600
Preparación de suelos	\$ 18. 000
Desinfección del suelo	\$ 475
Total	\$ 89. 444, 30

También se realizará el cálculo de los intereses del préstamo para tener el valor de los costos fijos:

Tabla 14 Amortización del préstamo.

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Dividendo Fijo		
Monto	\$ 20.000,00	Dólares
Plazo	5	Años
Tasa	11,83%	Anual
Dividendo Fijo	\$ 5.524,85	Anual

Tabla 15 Dividendos del préstamo.

Periodos	Dividendos	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 20.000,00
1	\$ 5.524,85	\$ 2.366,00	\$ 3.158,85	\$ 16.841,15
2	\$ 5.524,85	\$ 1.992,31	\$ 3.532,54	\$ 13.308,61
3	\$ 5.524,85	\$ 1.574,41	\$ 3.950,44	\$ 9.358,18
4	\$ 5.524,85	\$ 1.107,07	\$ 4.417,77	\$ 4.940,40
5	\$ 5.524,85	\$ 584,45	\$ 4.940,40	\$ 0,00

Costos Fijos, todos los desembolsos que la empresa debe realizar por diferentes conceptos de forma mensual indistintamente de existir o no ingresos ordinarios o varios.

Tabla 16 Costos fijos.

COSTOS FIJOS					
Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 104.845,92	\$ 110.088,22	\$ 115.592,63	\$ 121.372,26	\$ 127.440,87
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Publicidad	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.209,60	\$ 1.451,52	\$ 1.741,82
Mantenimiento de Equipos	\$ 1.133,16	\$ 1.359,79	\$ 1.631,75	\$ 1.958,10	\$ 2.349,72

Seguridad y Vigilancia	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00	\$ 12.441,60
Suministros de Oficina	\$ 240,00	\$ 288,00	\$ 345,60	\$ 414,72	\$ 497,66
Amortizaciones	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00
Depreciaciones	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.806,03	\$ 2.806,03
Intereses	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
Otros rubros en licencias	\$ 150,00	\$ 180,00	\$ 216,00	\$ 259,20	\$ 311,04
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 123.227,75	\$ 129.828,99	\$ 137.111,66	\$ 144.844,35	\$ 153.489,02

Cálculo de la masa salarial mensual:

Tabla 17 Masa salarial mensual.

Cargo	Número de Personas	SBU	9,45%	12,15%	8,33%	13er Sueldo	14to Sueldo	Subtotal	Vacaciones	Total
Cultivo	2	400,00	37,80	48,60	33,32	33,33	33,33	586,39	16,67	1172,77
Cochero	2	400,00	37,80	48,60	33,32	33,33	33,33	586,39	16,67	1172,77
Personal de Áseo	2	400,00	37,80	48,60	33,32	33,33	33,33	586,39	16,67	1172,77
Fumigación	2	400,00	37,80	48,60	33,32	33,33	33,33	586,39	16,67	1172,77
Administrador	1	560	52,92	68,04	46,65	46,67	46,67	820,94	23,33	820,94
Jefe de cultivo	1	700	66,15	85,05	58,31	58,33	58,33	1026,18	29,17	1026,18
Recursos Humanos	1	400	37,8	48,60	33,32	33,33	33,33	586,39	16,67	586,39
Contador	1	600	56,7	72,90	49,98	50,00	50,00	879,58	25,00	879,58
Jefe de Marketing	1	500	47,25	60,75	41,65	41,67	41,67	732,98	20,83	732,98
Total										\$ 8.737,16

Costos Variables a diferencia de los fijos, estos están relacionados con el tamaño de la producción, esto quiere decir que los valores que se presentan están en función al número de rosas que se pretende producir para la venta que son 100.000 mensuales y 1.200.000 anuales a excepción del primer año en donde llega 775.000.

Tabla 18 Tabla de rubros variables.

COSTOS VARIABLES					
Concepto	Años				
	1	2	3	4	5

Materia Prima	\$ 155.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 155.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00

Costo total, es el valor que ayuda a determinar los valores que se desembolsarán anualmente tanto para mantener la empresa, así como para alcanzar el objetivo de producción necesaria para llevar por el camino deseado a la empresa para lo cual se debe considerar las estrategias de ventas. Así mismo con esta proyección se puede estimar la proyección de pérdidas y ganancias que es necesario para evaluar la factibilidad del proyecto.

Tabla 19 Costo total.

COSTOS TOTALES					
Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Costos Variables	\$ 155.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
Costos Fijos	\$ 123.227,75	\$ 129.828,99	\$ 137.111,66	\$ 144.844,35	\$ 153.489,02
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 278.227,75	\$ 369.828,99	\$ 377.111,66	\$ 384.844,35	\$ 393.489,02

5.2. Estados Financieros proyectados

5.2.1. Estado de Situación Inicial.

Tabla 20 Estado de resultado

Estado de Situación Inicial			
San Agustín de Callo			
al 1 de enero / Año 1			
Activos		Pasivos	
<u>Activos Corrientes</u>		Pasivos a Largo Plazo	\$ 20.000,00
Caja/Bancos	\$ 20.000,00		
<u>Activos Fijos</u>			
Terrenos	\$ 10.000,00		
Edificios	\$ 54.098,10		
Maquinaria y Equipamiento	\$ 263,20		
Equipos de Computación	\$ 560,00		
Muebles y Enseres	\$ 748,00		
<u>Intangibles</u>		Patrimonio	
Regalías	\$ 2.200,00	Capital	\$ 70.369,30
<u>Activo Diferido</u>			
Elaboración del Proyecto	\$ 1.000,00		

Permisos y Licencias	\$ 1.500,00		
Total Activos	\$ 90.369,30	Total Pasivos + Patrimonio	\$ 90.369,30

Este estado financiero hace referencia al estado inicial de la empresa, los valores que se presentan es cómo la empresa inicia sus actividades y todo el capital tanto en activos corrientes, fijos y diferidos así también como el endeudamiento necesario para llevar a cabo la sostenibilidad de la liquidez necesaria para la consecución de un correcto funcionamiento de las actividades del proyecto.

Estado de resultados proyectados (5 años)

El estado de resultados proyectados ayuda a conocer el desenvolvimiento de la empresa en pérdidas y ganancias y analizar si es rentable en la proyección planificado que se prevé en un periodo de 5 años para lo cual se considera los valores legales aceptados por el SRI y así como la presentación y procedimiento que se plantean en las NIIFs para lo cual se considera el gasto en depreciación de los activos fijos, 15% de participación de los trabajadores sobre la utilidad antes de impuestos y el pago de impuesto a la renta del 25%

Tabla 21 Detalles de resultados.

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 300.545,00	\$ 465.360,56	\$ 465.361,11	\$ 465.361,67	\$ 465.362,23
- Costo de Producción	\$ 259.845,92	\$ 350.088,22	\$ 355.592,63	\$ 361.372,26	\$ 367.440,87
Sueldos	\$ 104.845,92	\$ 110.088,22	\$ 115.592,63	\$ 121.372,26	\$ 127.440,87
Materia Prima	\$ 155.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
= Utilidad Bruta en Ventas	\$ 40.699,08	\$ 115.272,34	\$ 109.768,49	\$ 103.989,41	\$ 97.921,36
- Gasto de Ventas	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.209,60	\$ 1.451,52	\$ 1.741,82
Publicidad	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.209,60	\$ 1.451,52	\$ 1.741,82
= Utilidad Neta en Ventas	\$ 39.739,08	\$ 114.264,34	\$ 108.558,89	\$ 102.537,89	\$ 96.179,53
- Gastos Generales y Administrativos	\$ 12.832,67	\$ 14.260,67	\$ 15.947,27	\$ 17.756,20	\$ 20.121,11
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Seguridad y Vigilancia	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00	\$ 12.441,60
Suministros de Oficina	\$ 240,00	\$ 288,00	\$ 345,60	\$ 414,72	\$ 497,66
Depreciación	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.806,03	\$ 2.806,03
= Utilidad en Operación	\$ 26.906,41	\$ 100.003,67	\$ 92.611,61	\$ 84.781,70	\$ 76.058,42
- Gastos Financieros	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
Interés	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
= Utilidad antes de Impuestos y Participación Empleados	\$ 24.540,41	\$ 98.011,36	\$ 91.037,20	\$ 83.674,63	\$ 75.473,97
- Participación Trabajadores	\$ 3.681,06	\$ 14.701,70	\$ 13.655,58	\$ 12.551,19	\$ 11.321,10
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 20.859,35	\$ 83.309,66	\$ 77.381,62	\$ 71.123,43	\$ 64.152,88
- Impuesto a la Renta	\$ 5.214,84	\$ 20.827,41	\$ 19.345,41	\$ 17.780,86	\$ 16.038,22
= Utilidad Neta	\$ 15.644,51	\$ 62.482,24	\$ 58.036,22	\$ 53.342,57	\$ 48.114,66

5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 22 Balance general.

San Agustín de Callo						
Balance General Proyectado						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Caja/Bancos	\$ 20.000,00	\$ 24.951,16	\$ 68.688,73	\$ 109.314,08	\$ 146.653,88	\$ 180.334,14
Cuentas por Cobrar		\$ 10.693,35	\$ 29.438,03	\$ 46.848,89	\$ 62.851,66	\$ 77.286,06
Total Activos Corrientes	\$ 20.000,00	\$ 35.644,51	\$ 98.126,75	\$ 156.162,97	\$ 209.505,54	\$ 257.620,20
Activos Fijos						
Terrenos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificios	\$ 54.098,10	\$ 54.098,10	\$ 51.393,20	\$ 48.688,29	\$ 45.983,39	\$ 43.278,48
Maquinaria y Equipamiento	\$ 263,20	\$ 263,20	\$ 236,88	\$ 210,56	\$ 184,24	\$ 157,92
Equipos de Computación	\$ 560,00	\$ 560,00	\$ 373,35	\$ 186,70	\$ 0,06	
Muebles y Enseres	\$ 748,00	\$ 748,00	\$ 690,00	\$ 632,00	\$ 574,00	\$ 516,00
Depreciación Acumulada		(\$ 2.992,67)	(\$ 2.992,67)	(\$ 2.992,67)	(\$ 2.806,03)	(\$ 2.806,03)
Total Activos Fijos	\$ 65.669,30	\$ 62.676,63	\$ 59.700,75	\$ 56.724,88	\$ 53.935,66	\$ 51.146,38
Activos Intangibles						
Regalías	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Total Activos Intangibles	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Activo Diferido						
Elaboración del Proyecto	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 800,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Permisos y Licencias	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 300,00
Amortización Acumulada		(\$ 500,00)	(\$ 500,00)	(\$ 500,00)	(\$ 500,00)	(\$ 500,00)
Total Activos Diferidos	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 0,00

Total Activos	\$ 90.369,30	\$ 102.521,14	\$ 161.527,51	\$ 216.087,85	\$ 266.141,20	\$ 310.966,57
<u>Pasivos Corrientes</u>						
Impuesto a la Renta		\$ 5.214,84	\$ 20.827,41	\$ 19.345,41	\$ 17.780,86	\$ 16.038,22
Total Pasivos Corrientes		\$ 5.214,84	\$ 20.827,41	\$ 19.345,41	\$ 17.780,86	\$ 16.038,22
<u>Pasivos no Corrientes</u>						
Prestamos LP	\$ 20.000,00	\$ 16.841,15	\$ 13.308,61	\$ 9.358,17	\$ 4.940,40	\$ 0,00
Total Pasivos no Corrientes	\$ 20.000,00	\$ 16.841,15	\$ 13.308,61	\$ 9.358,17	\$ 4.940,40	\$ 0,00
Total Pasivos	\$ 20.000,00	\$ 22.055,99	\$ 34.136,03	\$ 28.703,58	\$ 22.721,26	\$ 16.038,22
<u>Patrimonio</u>						
Patrimonio	\$ 70.369,30	\$ 64.820,64	\$ 50.829,18	\$ 2.663,55	\$ 63.392,87	\$ 120.129,20
Utilidad a Distribuir		\$ 14.080,06	\$ 56.234,02	\$ 52.232,60	\$ 48.008,32	\$ 43.303,19
Reserva Legal		\$ 1.564,45	\$ 6.248,22	\$ 5.803,62	\$ 5.334,26	\$ 4.811,47
Utilidad Acumulada			\$ 14.080,06	\$ 126.684,50	\$ 126.684,50	\$ 126.684,50
Total Patrimonio	\$ 70.369,30	\$ 80.465,15	\$ 127.391,48	\$ 187.384,27	\$ 243.419,94	\$ 294.928,36
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 90.369,30	\$ 102.521,14	\$ 161.527,51	\$ 216.087,85	\$ 266.141,20	\$ 310.966,57

5.2.3. Estado de flujos de caja

Tabla 23 Flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 300.545,00	\$ 465.360,56	\$ 465.361,11	\$ 465.361,67	\$ 465.362,23
Venta de Activos Fijos				\$ 300,00		
Costo Variable		-\$ 155.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00
Costos Fijos		-\$ 123.227,75	-\$ 129.828,99	-\$ 137.111,66	-\$ 144.844,35	-\$ 153.489,02
Gasto Administrativo y Ventas		-\$ 13.792,67	-\$ 15.268,67	-\$ 17.156,87	-\$ 19.207,72	-\$ 21.862,94
Depreciación		-\$ 2.992,67	-\$ 2.992,67	-\$ 2.992,67	-\$ 2.806,03	-\$ 2.806,03
Amortización		-\$ 500,00	-\$ 500,00	-\$ 500,00	-\$ 500,00	-\$ 500,00
Utilidad en Operación		\$ 5.031,90	\$ 76.770,22	\$ 67.899,91	\$ 58.003,58	\$ 46.704,25
Gastos Financieros		\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
Interés		\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
Utilidad Antes de Participación		\$ 2.665,90	\$ 74.777,91	\$ 66.325,50	\$ 56.896,51	\$ 46.119,80
15% Trabajadores		\$ 3.681,06	\$ 14.701,70	\$ 13.655,58	\$ 12.551,19	\$ 11.321,10
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 20.859,35	\$ 83.309,66	\$ 77.381,62	\$ 71.123,43	\$ 64.152,88
Impuesto a la Renta		\$ 5.214,84	\$ 20.827,41	\$ 19.345,41	\$ 17.780,86	\$ 16.038,22
Utilidad Neta		\$ 15.644,51	\$ 62.482,24	\$ 58.036,22	\$ 53.342,57	\$ 48.114,66
Depreciación		\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.992,67	\$ 2.806,03	\$ 2.806,03
Amortización		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Inversión Inicial	-\$ 89.444,30					
Inversión de Reemplazo					-\$ 560,00	
Inversión Capital de Trabajo	-\$ 23.318,33					

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-\$ 112.762,63	\$ 19.137,18	\$ 65.974,91	\$ 61.528,89	\$ 56.088,60	\$ 51.420,68
---------------------------------------	-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Para conocer los rubros exactos de todo el proyecto es importante detallar los costos correspondientes al capital de trabajo, dichos montos corresponden a la materia prima, mano de obra, servicios básicos, seguridad, insumos, equipos, mantenimientos, licencias entre otros, desglosados a continuación y serán para el primer mes de funcionamiento de la empresa.

Tabla 24 Capital de trabajo

Capital de Trabajo	
Concepto	Precio Total
Materia Prima	\$ 12.916,67
Mano de Obra	\$ 8.737,16
Servicios Básicos	\$ 300,00
Seguridad y Vigilancia	\$ 500,00
Suministros de Oficina	\$ 20,00
Servicios de Publicidad	\$ 80,00
Mantenimiento de Equipos	\$ 94,43
Interés	\$ 197,17
Otros rubros en licencias	\$ 12,50
Pago Capital	\$ 460,40
TOTAL	\$ 23.318,33

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Valor Actual Neto

Para calcular el VAN se aplica la fórmula de la inversión más el flujo neto de efectivo sobre uno menos el factor de interés elevado al año de manera sucesiva por el número de años que se pretende proyectar, así como se presenta en la siguiente fórmula.

$$VAN = inversión + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

$F_n = Flujo$

$i = tasa$

Para calcular el VAN del presente proyecto se ha calculado previamente el TMAR del proyecto y se han tomado los valores del flujo neto del cálculo del flujo de efectivo proyectado que se presentará más adelante.

Por medio del costo promedio ponderado del capital CPPC, se puede hacer el cálculo del costo de descuento necesario para calcular el VAN y la TIR, con la fórmula presentada a continuación:

TMAR del Proyecto = $K_d (D/V) + K_e (P/V)$

Tabla 25 Costo de la deuda TMAR

COSTO DE LA DEUDA	
TMAR DEL PRESTAMO = $i(1-t)$	
Tasa Activa del Préstamo = i	11,83%
Tasa de Impuestos = t	36,25%
$K_d = Costo de la Deuda$	7,54%

Tabla 26 Costo de capital TMAR

COSTO DE CAPITAL	
TMAR DE LA INVERSIÓN = Inflación + Prima de Riesgo	
Inflación	4,00%
Prima del Riesgo = a + b	19,50%
a. Rendimiento Esperado por el Accionista	15,00%
b. Tasa de interés Pasiva	4,50%
Ke = Costo de Capital	23,50%

Tabla 27 Determinación de la TMAR

Determinación de la TMAR del Proyecto				
TMAR del Proyecto = Kd (D/V) + Ke (P/V)				
Concepto	Valor	Porcentaje	TMAR	Tasa de Descuento
Recursos Propios	\$ 70.369,30	78%	23,50%	18,30%
Recursos Financiados	\$ 20.000,00	22%	7,54%	1,67%
Total	\$ 90.369,30	100%	CPPC	19,97%

Tabla 28 Valor Actual Neto del Proyecto.

Valor Actual Neto del Proyecto			
Año	Flujo Neto	Factor de Interés	Flujos Actualizados
0			-\$ 112.762,63
1	\$ 19.137,18	1,199681867	\$ 15.951,88
2	\$ 65.974,91	1,439236581	\$ 45.840,22
3	\$ 61.528,89	1,726626028	\$ 35.635,33
4	\$ 56.088,60	2,071401936	\$ 27.077,60
5	\$ 51.420,68	2,48502334	\$ 20.692,23
			\$ 32.434,64

Como se puede evidenciar en la tabla 27 del VAN al proyectar a los cinco años tiene el valor de \$ 32.434,64 lo que quiere decir que el proyecto es rentable.

Tasa Interna de Retorno

Con la TIR se puede analizar la tasa de retorno que tendrá la inversión en el período de cinco años para lo cual se aplicara la misma fórmula que el VAN pero con el factor de interés donde el VAN es cero como se presenta a continuación.

$$VAN = inversión + \frac{F_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{F_3}{(1 + TIR)^3} + \frac{F_4}{(1 + TIR)^4} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n}$$

Donde:

$$VAN = 0$$

Tabla 29 Tasa Interna de Retorno del Proyecto.

Tasa Interna de Retorno del Proyecto		
Año	Flujo Neto	Flujos Actualizados
0	-\$ 112.762,63	-\$ 112.762,63
1	\$ 19.137,18	\$ 15.951,88
2	\$ 65.974,91	\$ 45.840,22
3	\$ 61.528,89	\$ 35.635,33
4	\$ 56.088,60	\$ 27.077,60
5	\$ 51.420,68	\$ 20.692,23
	TIR	31, 01%

En el caso de la florícola, el TMAR es de 19,97% y la TIR es de 31, 01% lo que demuestra su alta rentabilidad y por lo tanto es recomendable aceptarla y continuar con los planes establecidos.

Adicional a los anteriores indicadores antes presentados se puede calcular el período real del retorno de la inversión aplicando su fórmula:

$$PRRI = a + \left[\frac{(b - c)}{d} \right]$$

Donde:

a = año anterior inmediato a que se recura la inversión

b = inversión inicial

c = suma de los flujos de efectivo anteriores

d = FNE del año en que se satisface la inversión

Tabla 30 Valores del periodo de Retorno de la Inversión.

Periodo de Retorno de la Inversión			
Año	Flujo Neto	Flujos Actualizados	Flujo de Caja Actualizado Acum.
0	-\$ 112.762,63	-\$ 112.762,63	-\$ 112.762,63
1	\$ 19.137,18	\$ 15.951,88	-\$ 96.810,75
2	\$ 65.974,91	\$ 45.840,22	-\$ 50.970,53
3	\$ 61.528,89	\$ 35.635,33	-\$ 15.335,20
4	\$ 56.088,60	\$ 27.077,60	\$ 11.742,40
5	\$ 51.420,68	\$ 20.692,23	\$ 32.434,64
		PRI años	3,57
		PRI meses	42,80

Aquí claramente se puede destacar que el periodo en el que la inversión va a ser recuperada será de 3,57 años o 42,8 meses, con lo cual los inversionistas tendrán mayor confianza sobre la rentabilidad del proyecto que garantiza un retorno de la inversión en poco tiempo.

Cálculo del punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas}}}$$

Tabla 31 Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 123.227,75	\$ 129.828,99	\$ 137.111,66	\$ 144.844,35	\$ 153.489,02
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 155.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
	\$ 278.227,75	\$ 369.828,99	\$ 377.111,66	\$ 384.844,35	\$ 393.489,02
INGRESOS TOTALES	\$ 300.545,00	\$ 465.360,56	\$ 465.361,11	\$ 465.361,67	\$ 465.362,23
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 254.460,72	\$ 268.091,68	\$ 283.129,74	\$ 299.097,03	\$ 316.947,48

Así como lo refleja el PRI el punto de equilibrio se sitúa en el tercer año donde las ventas con diferencia de costos y otros gastos alcanzan una cifra de \$283.129,74.

5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

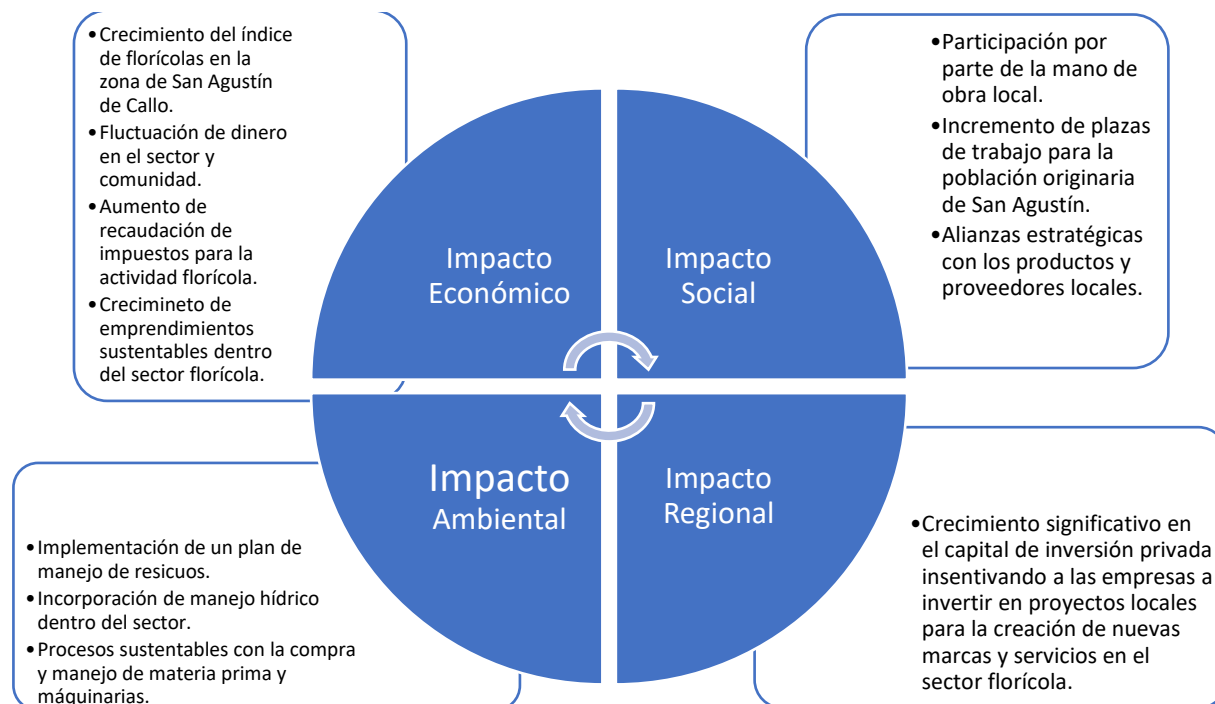


Figura 26 Gráfico de impacto social, económico, regional y ambiental.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Aunque la actividad florícola es estacionaria, la empresa San Agustín de Callo se proyecta a vender la producción de 100.000 tallos mensuales en función a la demanda de su mercado objetivo. Al situarse en la provincia de Cotopaxi, que es una de las principales zonas de concentración de esta actividad económica, la competencia es alta y por esa razón la clientela siempre busca el mejor precio

en relación con la calidad y servicio, por esto es fundamental para la nueva florícola desarrollar estrategias de innovación, control de calidad y estrategia de precios que sean altamente competitivas dentro del mercado local.

Dentro del proceso de posicionamiento la publicidad a través de redes sociales y medios digitales va a ser de fundamental apoyo para la nueva marca, pues la mayoría de los clientes están migrando al mercado digital y e-commerce en el país, esto no solo representa una facilidad para el cliente sino que reduce los tiempos de compra, transporte y entrega que satisface la necesidad de estos y los fideliza con la empresa.

El análisis financiero presentado refleja la necesidad de un préstamo para cubrir la diferencia de la inversión y poder poner en marcha el proyecto. El punto de equilibrio deseado es la base para poder volver factible el proyecto y recuperar la inversión en los tiempos establecidos a través de las metas de venta y las proyecciones realizadas para cinco años.

6.2. Recomendaciones

Para la implementación actual de cualquier negocio es fundamental considerar el aspecto social, político, ambiental y económico, pues al combinar todos estos factores se lograra crear una verdadera responsabilidad social y una cultura que brinde las herramientas necesarias para preparar a la empresa ante cualquier escenario, es decir mantenerse actualizado frente a las necesidades de todo tipo para conseguir que el producto ofrecido tenga un valor agregado, que genere ganancias a nivel financiero y social.

En el panorama económico actual todo nuevo emprendimiento representa un panorama incierto, sin embargo, para asegurar el éxito del negocio es necesario estudiar el mercado y sus dinámicas. Conociendo que cada día el cliente cambia de gustos y necesidades y estar preparado para afrontar esos cambios a nivel de innovación y tecnología es el factor que asegura el éxito y el alcance del punto de equilibrio para evitar riesgos y pérdidas.

REFERENCIAS

- Acción Ecológica. 2000. LAS FLORES DEL MAL: LAS FLORICULTORAS Y SU CRECIMIENTO ACELERADO. Recuperado de: <http://historic.edualter.org/material/sobirania/enlace6.pdf>
- Anzil, F. 2000. PIB. Producto Interno Bruto. Recuperado de: <https://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- Arturo, K. 2019. Qué es el precio. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/precio/>
- Caranqui, J. Lozano, P. Reyes, J. (enero-marzo de 2016). Composición y diversidad florística de los páramos en la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo, Ecuador. Enfoque UTE, 7(1). doi:<http://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v7n1.86>
- Cevallos, D. s.f. Plan de negocios para una exportadora ecuatoriana: caso de aplicación empresa Absolute Florarl Farms. Recuperado de: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/508/1/CD-0455.pdf>
- Comercio. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.elcomercio.com/pages/flores-brocoli-apuntalan-innovacion-productiva.html>
- Corporación Financiera Nacional. 2017. Ficha sectorial: cultivo de flores. Recuperado de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>
- Ecuador en cifras. 2020. Recuperado de: <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- El Telégrafo. 2017. El sector florícola no se recupera desde 2014. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-sector-floricola-no-se-recupera-desde-2014>
- EXPLOFLORES. 2019. Exportaciones sector florícola enero 2020. Recuperado de: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMTg5YjM5MmEtZmE0MC00Yzli>

LTg4NjgtNWU0MjcyN2Y2YzAzliwidCI6IjNmMmE4MmYxLTY4NWQtNDV
kZi1hMdBmLWJjN2U4Y2Y4ZGlwZSIsImMiOjR9

EXPLOFLORES. 2019. Informe anual de exportaciones. Quito. Recuperado de:
[https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-
anual_Ecuador_2019.pdf](https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf)

EXPOFLORES. 2020. Certificación Flor Ecuador. Recuperado de:
<https://expoflores.com/flore-certified/>

FAO. (2006). Ecuador Nota de Análisis Sectorial Agricultura y Desarrollo Rural.
Quito. Recuperado el

Galarza, J. 2018. Volatilidad de las exportaciones de flores y su incidencia en el
nivel de empleo del sector en la provincia de Pichincha durante el período
2008-2016. Recuperado de:
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15038/tesis%20fin
al%20J%C3%A9ssica%20Galarza.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15038/tesis%20final%20J%C3%A9ssica%20Galarza.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, A. Revista Telos. 2016. Cultura de servicio en la optimización del servicio
al cliente. Recuperado de: [https://biblat.unam.mx/en/revista/telos-revista-
de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/cultura-de-
servicio-en-la-optimizacion-del-servicio-al-cliente](https://biblat.unam.mx/en/revista/telos-revista-de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/cultura-de-servicio-en-la-optimizacion-del-servicio-al-cliente)

Gómez, C. Egas, A. 2014. Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y
estudio del mercado para determinar su situación actual. Recuperado de:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>

Guamán, J. (28 de febrero de 2018). Radiografía económica de la provincia de
Cotopaxi. El

Ley de compañías. 2018. Art. 1. Recuperado de:
[http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-
Cias.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Marzo de 2020, de <http://www.fao.org/3/ak168s/ak168s00.pdf>

Mejía, C. 2005. Documentos planing. Recuperado de:
http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf

More, M. 2015. Modelo CANVAS. Recuperado de:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. 2020. Recuperado de:
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/derechos-intelectuales/>

SICE. 2020. Sistema de información de comercio internacional. Recuperado de:
http://www.sice.oas.org/TPD/USA_ATPA/USA_ATPA_s.ASP

Superintendencia de compañías valores y seguros. 2020. Recuperado de:
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

ANEXOS

Anexos 1. Requisitos legales.

Los permisos legales obligatorios que se requiere para iniciar actividades mercantiles son:

- Registro del representante legal del establecimiento en la página web del Ministerio del interior.
- Registro único del contribuyente (RUC)
- Informe de inspección
- Patente municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente
- Permiso de uso de suelo
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Declaración juramentada del representante legal del establecimiento
- Comprobante de Ingreso por Recuperación de Costos Anual por concepto de otorgamiento de Permiso de Funcionamiento

Anexo 2. Certificación y Propiedad Intelectual (SENADI)

Requisitos:

- Implementación
- Selección OCE
- Solicitud OC y solicitud de auditoría de certificación
- Auditoría de Certificación
- Entrega de informe
- Elaboración/ envío de plan de acción
- Revisión de plan de acción
- Toma de decisión de certificación
- Emisión de certificado

- Inicio de proceso de recertificación
- Vencimiento de certificado

Propiedad Intelectual (SENADI)

El Servicio Nacional de Derechos Intelectuales garantiza la protección de toda persona natural o jurídica sobre sus inventos, diseños, circuitos, marcas, distintivos, slogans y todos los elementos relacionados con el mercado, a la industria y el comercio.

A partir de esto, la florícola San Agustín de Callo S.A. maneja planes estratégicos de marketing, nombre comercial, marca que debe proteger, además de los procesos de siembra de patrones de las rosas yemas e injertación, todo esto registrado debidamente en el SENADI, además de firmar acuerdos de confidencialidad con los trabajadores para proteger la propiedad intelectual del negocio.

