

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DECORACION DE AMBIENTES, ARREGLOS Y REGALOS A BASE DE FLORES Y FRUTAS

TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL
MENCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Profesor Guía: Ing. Milton Rivadeneira

Autora:

María Paulina Varea Eguiguren

QUITO, 2009

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir este momento tan importante en mi vida y poder compartirlo con las personas que más quiero.

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional, por el amor y la fuerza que me han brindado.

A mi director de tesis, Ingeniero Milton Rivadeneira, por su tiempo, su ayuda y paciencia durante la elaboración de este trabajo.

A mis amigas por su predisposición a ayudarme y su constante colaboración.

DEDICATORIA

A las personas más importantes en mi vida, mis padres y hermana, por ayudarme a ser cada día mejor y estar conmigo en cada etapa y momento.

INDICE

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 JUSTIFICACION DEL NEGOCIO	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO	3
2.1 ANALISIS SECTORIAL	3
2.1.1 Antecedentes.....	3
2.1.2 Situación Actual.....	5
2.2 ANALISIS INDUSTRIAL	5
2.2.1 Antecedentes.....	5
2.2.2 Situación Actual.....	6
2.3 ANALISIS DEL NEGOCIO	7
2.3.1 Antecedentes.....	7
2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.4.1 Factores Demográficos.....	8
2.4.1.1 Distribución de la población.....	8
2.4.2 Factores Económicos.....	8
2.4.2.1 Inflación.....	8
2.4.2.2 Tasa de interés.....	9
2.4.2.3 Tasa de Desempleo.....	10
2.4.3 Factores Legales.....	12

2.4.3.1 Trámite creación de una Compañía Limitada.....	12
2.4.4 Factores Socio Culturales.....	13
2.4.4.1 Congestión vehicular	13
2.4.4.2 Delincuencia.....	13
2.4.5 Factores Tecnológicos.....	14
2.4.5.1 Crecimiento del uso de Internet	14
2.5 ANALISIS INTERNO	15
2.5.1 Fuerzas de Porter	15
2.5.1.1 Clientes.....	15
2.5.1.2 Proveedores.....	15
2.5.1.3 Competencia Existente.....	16
2.5.1.4 Posibles nuevos competidores.....	16
2.5.1.5 Sustitutos.....	16
CAPITULO III: INVESTIGACION DE MERCADOS.....	17
3.1 ANTECEDENTES.....	17
3.2 METODOLOGIA.....	17
3.3 DEFINICION DEL PROBLEMA GERENCIAL.....	18
3.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA INVESTIGACIÓN.....	18
3.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS, HIPOTESIS, PREGUNTAS.....	18
3.6 GRUPOS DE ENFOQUE	20
3.6.1 Objetivo General.....	21
3.6.2 Objetivos Específicos.....	21
3.6.3 Metodología.....	22
3.6.4 Conclusiones.....	22
3.7 ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	24
3.7.1 Objetivo General.....	24
3.7.2 Objetivos Específicos.....	24
3.7.3 Conclusiones.....	25
3.8 ENCUESTAS.....	27
3.8.1 Objetivo General.....	27
3.8.2 Objetivos Específicos.....	27

3.8.3 Población Objetivo.....	28
3.8.4 Cálculo de la Muestra.....	29
3.8.5 Estratificación de la Muestra.....	29
3.8.6 Resultados y conclusiones.....	30
3.9 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	31
CAPITULO IV: LA EMPRESA.....	33
4.1 MISION.....	33
4.2 VISION.....	33
4.3 OBJETIVOS.....	33
4.4 OBJETIVOS POR AREA.....	34
4.5 DEFINICION POSICIÓN ESTRATÉGICA.....	39
4.5.1 Definición del Negocio.....	39
4.5.2 Producto (Qué).....	39
4.5.3 Clientes (Quién).....	39
4.5.4 Estrategias (Cómo).....	40
4.5.4.1 Innovar constantemente.....	40
4.5.4.2 Personalizar.....	40
4.5.4.3 Presentar catálogos en lugar convenido por cliente.....	40
4.5.4.4 Realizar convenio con restaurantes y hoteles.....	40
4.6 CADENA DE VALOR.....	41
4.7 ESCALA ESTRATÉGICA.....	42
4.8 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	43
4.8.1 Cultura.....	43
4.8.1.1 Valores.....	43
4.8.2 Personal.....	45
4.8.3 Incentivos.....	45
4.8.4 Estructura.....	46
4.8.4.1 Organigrama Funcional.....	46
4.8.4.2 Descripción de puestos.....	46
4.8.4.2.1 Administración.....	46
4.8.4.2.2 Contador.....	47

4.8.4.2.3 Ventas.....	47
4.8.4.2.4 Producción.....	48
4.8.4.2.5 Entrega.....	48
4.9 MATRIZ FODA.....	49
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	50
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	50
5.1.1 Objetivo General.....	50
5.1.2 Objetivos Específicos.....	50
5.2 SEGMENTACION DE MERCADO.....	51
5.3 ESTACIONALIDAD.....	51
5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	52
5.4.1 Diferenciación del Servicio.....	52
5.4.2 Calidad del Servicio.....	53
5.4.3 Diferenciación del Personal.....	54
5.4.4 Diferenciación de la Imagen.....	55
5.5 MARKETING TACTICO.....	55
5.5.1 Producto/Servicio.....	55
5.5.2 Precio.....	56
5.5.3 Canales de Distribución.....	57
5.5.4 Promoción.....	58
5.5.4.1 Justificación del nombre de la empresa.....	58
5.5.4.2 Slogan.....	59
5.5.4.3 Logotipo.....	59
5.5.4.4 Descuentos Promocionales.....	59
5.6 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	60
5.6.1 Marketing Táctico por etapa del ciclo de vida del producto.....	61
5.7 PROYECCION DE VENTAS.....	62
CAPITULO VI: ANALISIS FINANCIERO.....	64
6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS.....	64
6.2 ANÁLISIS FINANCIERO.....	66

CAPITULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA.....	70
7.1 PROBLEMA 1.....	70
7.2 PROBLEMA 2.....	70
7.3 PROBLEMA 3.....	71
7.4 PROBLEMA 4.....	71
7.5 PROBLEMA 5.....	71
7.6 PROBLEMA 6.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77

ANEXOS

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1 Determinación del sector, industria y negocio.....	3
Gráfico 2.2 Estructura de la Economía Ecuatoriana.....	7
Gráfico 2.3 Inflación últimos dos años.....	9
Gráfico 2.4 Tasa de interés Activa últimos dos años.....	10
Gráfico 2.5 Desempleo en Quito últimos dos años.....	11
Gráfico 2.6 Fuerzas de Porter	15
Gráfico 4.1 Cadena de Valor.....	41
Gráfico 4.2 Escala Estratégica	42
Gráfico 4.3 Ambiente Organizacional	43
Gráfico 4.4 Organigrama Funcional.....	46
Gráfico 5.1 Canales de Distribución.....	58
Gráfico 5.2 Logotipo.....	59
Gráfico 5.3 Ciclo de Vida del Producto	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Población económicamente activa de 5 años y más de edad, por sectores económicos, según provincias	3
Tabla 2.2 Producto Interno Bruto por Industria, Tasa de variación anual..	4
Tabla 2.3 Producto Interno Bruto por Industria 2008/ Miles de dólares....	5
Tabla 2.4 Valor Agregado Bruto por Industria/ Tasas de Variación.....	6
Tabla 2.5 Valor Agregado Bruto por Industria/ Miles de dólares.....	6
Tabla 2.6 Tasa de inflación mensual	9
Tabla 2.7 Tasa mensual de interés Activa.....	10
Tabla 2.8 Tasa mensual de desempleo Quito	11
Tabla 2.9 Resumen Anual de Acceso a Internet.....	14
Tabla 3.1 Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupos de edades.....	28
Tabla 3.2 Distribución de la población urbana de Guayaquil y Quito por nivel de ingresos.....	28
Tabla 3.3 Población Objetivo	29
Tabla 3.4 Estratificación de la muestra	30
Tabla 5.1 Proyección de Ventas, Escenario Esperado.....	63
Tabla 5.2 Proyección de Ventas, Escenario Optimista.....	63
Tabla 5.3 Proyección de Ventas, Escenario Pesimista.....	63
Tabla 6.1 Escenarios de Ventas.....	64
Tabla 6.2 Estructura Capital Autofinanciado	65
Tabla 6.3 Estructura Capital con Deuda	65
Tabla 6.4 Resumen de VAN y TIR, Proyecto No Apalancado.....	66
Tabla 6.5 Resumen de VAN y TIR, Proyecto Apalancado	66
Tabla 6.6 Rentabilidad sobre ventas, Proyecto No Apalancado.....	68
Tabla 6.7 Rentabilidad sobre ventas, Proyecto Apalancado.....	68
Tabla 6.8 Valor Actual Ajustado	69

ANEXOS

ANEXO A

A1 Grupos de Enfoque

A2 Entrevista a Expertos

A3 Encuestas

A4 Resultados Encuestas

ANEXO B

B1 Identificación factores FODA

B2 Estrategias FODA

ANEXO C

C1 Inversiones

C2 Nómina

C3 Gastos Generales

C4 Depreciaciones y Amortizaciones

C5 Aporte de Financiamiento

C6 Cálculo tasa de descuento VAN o Costo de Oportunidad

C7 Flujos de Fondo no Apalancados

C8 Flujo de Fondos Apalancado

C9 Costos por producto

C10 Proyección de Costos

C11 Amortización del Préstamo

C12 Capital de Trabajo

C13 Mix de Ventas para Costos Fijos por producto

C14 Punto de Equilibrio por producto

C15 Punto de Equilibrio General

C16 Valor Actual Ajustado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en un plan de negocio para la implantación de una empresa de decoración de espacios y arreglos en base a flores y frutas en la ciudad de Quito. El objetivo del negocio es brindar a los potenciales clientes una solución eficiente, al momento de elegir un regalo para un ser querido por no contar con el tiempo o la habilidad necesaria para preparar algo especial.

En primer lugar se realiza una breve justificación del negocio, señala los motivos por los cuales se supone la existencia de una oportunidad de negocio y los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo.

A continuación se presenta el análisis del entorno tanto macro como micro, se describe el comportamiento del sector terciario en el Ecuador y se analiza las cinco fuerzas de Michael Porter.

El sector terciario presenta un buen desarrollo con un crecimiento promedio de 5% anual durante los últimos cinco años y emplea al 46% de la población económicamente activa. La industria de otros servicios, tiene un crecimiento promedio del 4.4% anual en los últimos 5 años. Los factores que afectan positivamente al negocio son el ritmo de vida, la falta de tiempo de las personas, la tendencia a buscar comodidad, el aumento del uso de Internet, la existencia de varios proveedores y la ausencia de competencia directa. En cuanto a factores negativos se identifican el aumento de la delincuencia, el

incremento de la inflación, la tasa de desempleo y las escasas barreras de entrada a nuevos competidores.

La investigación de mercados determina que el mercado objetivo son hombres y mujeres de 15 a 60 años, de clase social media, media alta y alta, que viven en la ciudad de Quito y los valles, además, revela los gustos, preferencias y tendencias de consumo. Se descubre que el servicio principal tiene una aceptación del 84%, la decoración de regalos 73% y los arreglos personalizados 83%. Para llegar a estos resultados se realizaron cuatro grupos de enfoque de 8 a 12 personas cada uno y cuatrocientas encuestas. Se efectuaron dos entrevistas a expertos, que permitieron conocer los procesos y comportamiento de la competencia.

En el diseño de la empresa se define la misión, la visión y los objetivos. Se establece una estructura horizontal y sinérgica, los objetivos, las estrategias de cada área y perfil del puesto. Se analizan los tres pilares básicos de la posición estratégica: el qué, el cómo y para quién. Además, se define la cultura organizacional de la empresa y se describe la cadena de valor y la escala estratégica.

El plan de Marketing detalla sus objetivos, la segmentación del mercado y las estrategias a emplear, que serán, la diferenciación del producto/servicio, del personal, de la imagen y la calidad total. El marketing táctico establece las principales características del producto, precio, plaza y promoción. Se diseña el logotipo y slogan de la empresa así como la justificación del nombre "*Bucurié*".

El análisis financiero determina los índices que revelan la factibilidad del negocio en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. Se calcula un VAN de 44.683,20 y una TIR de 91.45% en un escenario esperado apalancado. Para el escenario pesimista en los dos casos, apalancado y no apalancado, también se obtienen resultados positivos.

El plan de contingencia sugiere soluciones a los posibles problemas que podrían presentarse a lo largo de la vida del negocio.

Finalmente se presentan las conclusiones en las cuales se confirma que es un producto/servicio innovador, original, aceptado, que soluciona necesidades insatisfechas y un proyecto viable y atractivo. Además, se realiza una serie de recomendaciones entre las cuales está la implantación inmediata del negocio.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación del Negocio

La idea de negocio que se pretende realizar consiste en elaborar sorpresas para agasajados en ocasiones especiales, a través de la decoración de todo tipo de espacios, arreglos florales, frutales y de regalos. Para esto se contará con modelos previamente diseñados, los cuales se personalizarán para cada cliente. Con este negocio se pretende dar respuesta a:

- *Falta de tiempo.*
- *Tendencia a buscar comodidad.*
- *Hábito de celebración de cumpleaños, nacimientos, aniversarios, despedidas, bienvenidas, compromisos.*
- *Regalos tradicionales en el mercado.*

Los medios para realizar el pedido del servicio serán vía telefónica, Internet o en el local. Una vez aclaradas todas las necesidades del cliente, se realizará el modelo personalizado en el taller de diseño.

Como herramienta de trabajo se contará con dos vehículos decorados que identifiquen a la empresa, en los cuales se transportarán todos los materiales para ir al sitio que se decorará o los arreglos a entregar.

La inversión inicial es baja, y será financiada por ahorros de las socias y un préstamo bancario.

1.2Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la implantación de una empresa dedicada a la decoración de ambientes, arreglos y regalos a base de flores y frutas para sorprender a un homenajeado en todo tipo de ocasión.

1.2.2 Objetivos Específicos

- √ Analizar si el comportamiento del macro y micro entorno favorecen a la implantación del posible negocio.
- √ Conocer si las características del consumidor y del mercado ofrecen una oportunidad de negocio.
- √ Estudiar una posible estructura organizacional, que permita tener claro los objetivos de la empresa y el direccionamiento que se debe seguir.
- √ Establecer las estrategias de marketing para el lanzamiento del servicio con la finalidad de posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores y desarrollar un mercado creciente.
- √ Estudiar la viabilidad financiera del negocio.
- √ Crear un plan de contingencia para poder reaccionar de manera pro- activa a cualquier problema que se presente.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO

Determinación del sector, industria y negocio



Elaborado: Autora

Gráfico 2.1

2.1. Análisis Sectorial

2.1.1. Antecedentes

Desde el 2001, el sector terciario o de servicios se ha convertido en base de empleo para el 46% de la población económicamente activa del Ecuador.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MAS DE EDAD, POR SECTORES ECONOMICOS, SEGUN PROVINCIAS. - NACIONAL							
PROVINCIAS	TOTAL		SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO	SECTOR Terciario	NO ESPECIFICADO	TRABAJADOR NUEVO
	NÚMERO	%					
TOTAL PAIS	4.585.575	100,0	1.289.750	774.813	2.077.613	416.796	26.603

Fuente: INEC

Tabla 2.1

El sector de otros servicios muestra un crecimiento de 4.9% anual, durante los últimos 8 años. A pesar que en el 2005 y 2006 presentó un incremento muy significativo, el 2007 se caracterizó por una fuerte caída del sector. Sin embargo, en lo que va del 2008 se ha visto una buena recuperación. Se estima que esta tendencia se mantendrá debido a la importancia que han tomado los servicios en los últimos años.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA		
Periodo	P.I.B.	Otros servicios
Tasas de variación anual (miles de dólares de 2000)		
2001	5.34	4.13
2002	4.25	4.20
2003	3.58	4.18
2004	8.00	5.95
2005	6.00	9.39
2006	3.90	6.14
2007	2.65	2.60
2008	4.25	3.30

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.2

Los servicios que mayor peso tienen en el crecimiento del Producto Interno Bruto son el de construcción con 7%, transporte y almacenamiento 6%, y la industria de otros servicios, en lo que va del 2008¹.

¹ Boletín Mensual Banco Central del Ecuador, Septiembre 2008

2.1.2 Situación Actual:

El sector de los servicios toma cada vez más fuerza y hasta septiembre del 2008 alcanzó \$12839`405.000, es decir, 15.46% del PIB total.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA2008 / Miles de dólares		
Periodo	P.I.B.	Otros servicios
2008	48,507,688	12,839,405

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.3

Este crecimiento se ve reflejado en el Índice de Confianza Empresarial del Ecuador, el cual se ha mantenido estable, a pesar de que en los últimos meses ha decrecido y existe una gran incertidumbre sobre lo que pasará.

“Los ICE de los sectores de la construcción, industria y comercio crecieron en 42.6, 18.7 y 43.9 puntos, respectivamente; mientras que el ICE del sector servicios decreció en 0.2 puntos.”²

2.2 Análisis de la Industria

2.2.1 Antecedentes

La industria de otros servicios personales y sociales ha evolucionado positivamente durante los últimos 5 años. A partir del año 2000, esta industria ha crecido en un porcentaje promedio anual de 4.4% aproximadamente. Cada vez son más las ideas de nuevos servicios que faciliten la comodidad de las personas, para satisfacer una elevada demanda de estos.

²http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa8_5.pdf

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA									
Tasas de variación (A precios 2000)									
Industria	Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales		2.85	12.64	3.64	1.81	1.90	2.68	3.70	6.01
PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)		2.80	5.34	4.25	3.58	8.00	6.00	3.89	2.49

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.4

2.2.2 Situación Actual:

La industria de otros servicios está formada por servicios comunitarios, sociales y personales. Tiene una participación de 0.8%, en el PIB, con un valor de 327`857.000 de dólares. Es una industria que proyecta crecimiento.

Valor Agregado Bruto por Industria / PIB (Miles de dólares)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	214,597	262,649	278,622	287,980	305,454	327,857
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	214,597	262,649	278,622	287,980	305,454	327,857
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24,899,481	28,635,909	32,642,225	37,186,942	41,763,230	45,789,374

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.5

**Gráfico 3: Estructura de la economía ecuatoriana
(valor agregado de cada sector como porcentaje del PIB)**

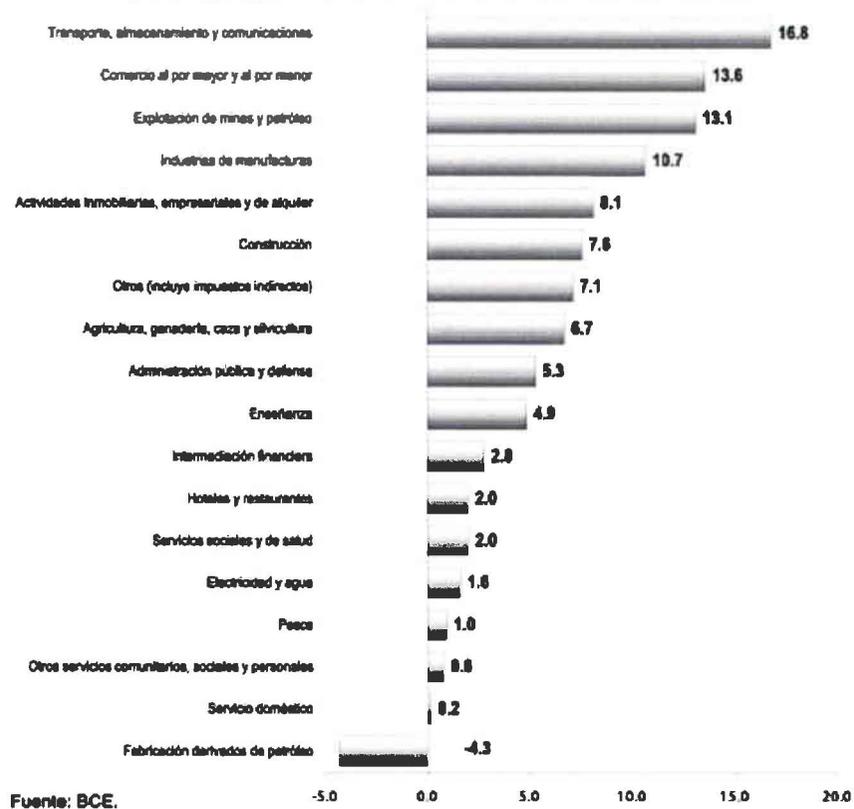


Gráfico 2.2

Las principales empresas que figuran en la industria, como sustitutos del posible negocio, son: “Bragança”, “La Orquídea”, “Santa Bárbara”, “Arreglos Deliciosos”, “Locuras”, “Gift and Treasures”, “Flores y Formas”, “La Orquídea” y “Gift Ideas”.

2.3 Análisis del Negocio

2.3.1 Antecedentes

El negocio no tiene antecedentes, pues no ha existido en el mercado una competencia directa. Hay varias empresas que brindan el servicio de decoración de regalos y arreglos y tienen una gran acogida, pero el cliente no

tiene la opción de personalizarlos, no recibe asesoramiento por parte de la empresa y no puede obtener una decoración completa de un espacio en una oficina, dormitorio, restaurante u hotel.

2.4 Análisis del Macro entorno

2.4.1 Factores Demográficos

2.4.1.1 Distribución de la población

Según el INEC, Ecuador tiene una población total de 13'605.485. La población total de Pichincha, que es el mercado principal de la idea de negocio, es de 1'842.201 y el número de personas de 15 a 60 años es de 1'187.599.³ Es un mercado bastante amplio para la empresa, aunque se calcule que sólo el 37% solicite estos productos/servicios, ya que es el porcentaje de personas de clase social media, media alta y alta.⁴

2.4.2 Factores Económicos

2.4.2.1 Inflación

Durante los últimos años, la inflación ha mantenido una tasa de disminución continua, sin embargo, en los últimos meses presenta una tendencia alcista alcanzando un nivel de casi el 10% en septiembre del 2008. Esto disminuye la confianza de los consumidores, su capacidad de compras y sus consumos ya que sus ingresos se tornan relativamente más bajos.

³ Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

⁴ <http://www.negociosyestrategias.net/indicadores/indmercados.php>

Es un factor negativo para la empresa, ya que los costos de la materia prima incrementan y esto debe reflejarse obligatoriamente en los precios para no llegar a tener pérdidas significativas.

Tasa de inflación mensual

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	9.97%
Agosto-31-2008	10.02%
Julio-31-2008	9.87%
Junio-30-2008	9.69%
Mayo-31-2008	9.29%
Abril-30-2008	8.18%
Marzo-31-2008	6.56%
Febrero-29-2008	5.10%
Enero-31-2008	4.19%
Diciembre-31-2007	3.32%
Noviembre-30-2007	2.70%
Octubre-31-2007	2.36%
Septiembre-30-2007	2.58%

Fuente: BCE

Tabla 2.6



Fuente: BCE

Gráfico 2.3

2.4.2.2 Tasa de interés

Las tasas de interés de la banca han disminuido en los últimos meses. Según datos del Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa mensual se

mantiene entre el 10%. Esto es favorable, es más fácil tener acceso a un préstamo, sin que las cuotas del mismo representen un costo muy elevado para la idea de negocio.

Tasa mensual de Interés Activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	9.24%
Septiembre-30-2008	9.31%
Agosto-06-2008	9.31%
Julio-16-2008	9.52%
Mayo-05-2008	10.14%
Abril-03-2008	10.17%
Marzo-19-2008	10.43%
Febrero-06-2008	10.50%
Enero-02-2008	10.74%
Diciembre-10-2007	10.72%
Noviembre-30-2007	10.55%
Octubre-31-2007	10.70%

Fuente: BCE

Tabla 2.7



Fuente: BCE

Gráfico 2.3

2.4.2.3 Tasa de Desempleo

Durante el último año la tasa de desempleo en la ciudad de Quito ha presentado una tendencia estable y menor que en años pasados. Este es un aspecto negativo para la empresa pues la mano de obra es más escasa. Al

existir una menor oferta de trabajo los sueldos exigidos por los empleados son mayores y la empresa tiene que pagar sueldos altos y más atractivos que la competencia para poder contar con personal altamente profesional y lo suficientemente motivado.

Tasa mensual de Desempleo en Quito

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	6.16%
Agosto-31-2008	6.45%
Julio-31-2008	6.55%
Junio-30-2008	5.89%
Mayo-31-2008	4.90%
Abril-30-2008	6.75%
Marzo-31-2008	6.40%
Febrero-29-2008	6.90%
Enero-31-2008	6.22%
Diciembre-31-2007	6.06%
Noviembre-30-2007	5.48%
Octubre-31-2007	6.60%

Fuente: BCE

Tabla 2.8



Fuente: BCE

Gráfico 2.4

2.4.3 Factores Legales

2.4.3.1 Trámite para la constitución de una Compañía Limitada

Para la constitución de una Compañía Limitada es necesario seguir los siguientes pasos:⁵

1. Reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Presentar un contrato de constitución de la compañía otorgado por escritura pública en una Notaría que contendrá:
 - a. Nombres, apellidos, nacionalidad, domicilio, estado civil de los socios.
 - b. Duración de la compañía.
 - c. Domicilio de la compañía.
 - d. Importe del capital social.
3. Una vez aprobado el escrito, se regresa a la Superintendencia de Compañías con la publicación del extracto y esta se canjea por la resolución.
4. Obtención Registro Único de Contribuyentes en el SRI, para cumplir obligaciones de facturación, contabilidad y declaraciones.
5. Sacar la patente en el Municipio.
6. Afiliación de la compañía a la Cámara de Comercio

⁵ <http://www.ccquito.org/content/view/400/56/>

2.4.4 Factores Socio Culturales

2.4.4.1 Congestión vehicular

Cada vez es más difícil y se requiere más tiempo para ir de un sitio a otro en la ciudad de Quito debido a la terrible congestión vehicular. Entre las principales causas se identifican: "mayor número de habitantes, aumento de las distancias entre las áreas residenciales, las zonas de empleo y comercio, un limitado crecimiento vial y excesivo número de autos"⁶. "El parque automotor se ha incrementado en 40% en los últimos seis años."⁷ Este es un factor negativo para el posible negocio porque al momento de entregar los arreglos o decorar un espacio, será necesario más tiempo y esto reduce el número de entregas por día.

2.4.4.2 Delincuencia

Durante los últimos dos años, Ecuador se ha convertido en un país muy inseguro y peligroso. Los robos, asaltos y secuestros son más comunes que nunca y la gente ahora se cuida de todo. "Durante los últimos meses la delincuencia aumentó entre un 15 y 20%"⁸. Esto es un aspecto negativo para la empresa, ya que al decorar un dormitorio o parte de una casa, la gente no sentirá confianza como para dejar entrar a cualquier persona, causando que muchos prefieran no contratar el servicio y hacerlo ellos mismos.

⁶ <http://www.multimedios106.com/home/contenidos.php?id=8&identificaArticulo=15447>

⁷ <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blan188/byn.htm>

⁸ <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/88071>

2.4.5 Factores Tecnológicos

2.4.5.1 Crecimiento del uso de Internet

De la población ecuatoriana sólo el 5.5% tiene acceso a Internet.⁹ Es un porcentaje bastante bajo, sin embargo, el número de personas que acceden a Internet ha incrementado en 70% en el último año¹⁰, y se proyecta que la tendencia continúe. Esta es una ventaja para el negocio, ya que se planea realizar la mayor parte de transacciones a través de esta vía.

Además, muchos negocios están utilizando este medio, ya que significa una reducción de costos y una mayor satisfacción para el cliente, que se siente más cómodo realizando un pedido por Internet cuando no tiene tiempo o ánimos de salir a buscar algo.

Resumen anual de acceso al Internet		
Mes/ Año	Cuentas totales	Usuarios totales
jun-08	290274	1191960
jun-07	209429	840686
Incremento	70.53%	

Fuente: Superintendencia
Telecomunicaciones

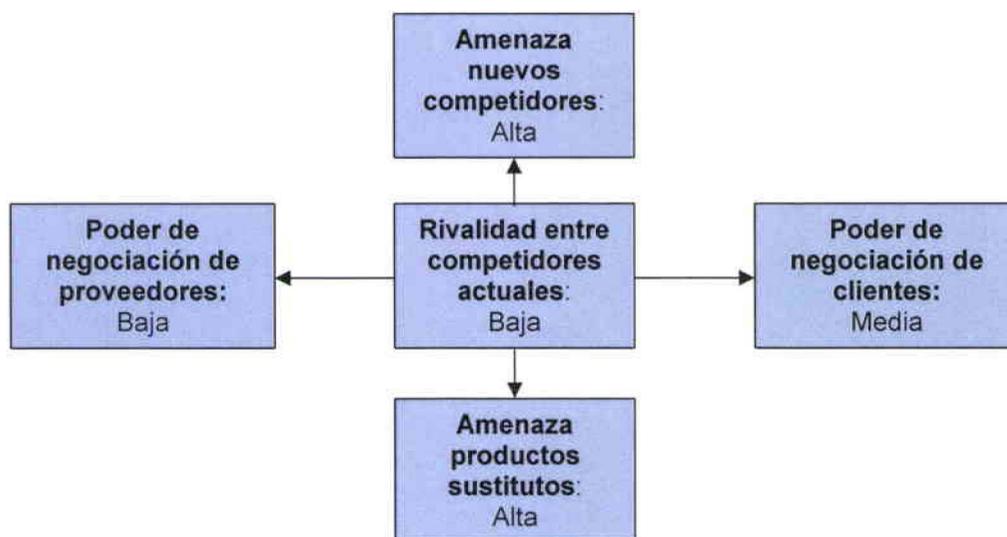
Tabal 2.9

⁹ http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=65792&id_seccion=3

¹⁰ <http://www.supertel.gov.ec/>

2.5 Análisis Interno

2.5.1 Fuerzas de Porter



Elaborado: Autora

Gráfico 2.5

2.5.1.1 Clientes

El poder de negociación de los clientes es medio. A pesar de que sí tienen muchas opciones al buscar regalos, arreglos y recibirlos en su casa, ninguno ofrece ideas completas como la decoración de un regalo, de un dormitorio o de una oficina, donde pueda percibir fácilmente el valor agregado. El cliente tendrá la posibilidad de contactar el servicio por cualquier medio de comunicación e incluso solicitar asesoramiento a domicilio. El poder de negociación del cliente aumenta debido a que en algunos casos son fieles a las empresas actuales de arreglos.

2.5.1.2 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Existen varias empresas que proporcionan materiales de papelería, flores y frutas lo que permite elegir cuál es el que más le conviene al posible negocio.

2.5.1.3 Competencia existente

La amenaza de competencia actual directa es baja. En Quito todavía no existe ninguna empresa que ofrezca el servicio de decoración de sorpresas, regalos y la posibilidad de personalizar un diseño. Esta es una excelente oportunidad para posicionarse en la mente de los consumidores, brindando un excelente servicio, confianza y seguridad.

2.5.1.4 Posibles competidores entrantes

La amenaza de posibles competidores entrantes es alta. Las barreras de entrada del negocio son bajas, no se requiere de una inversión muy alta. Esta es una gran desventaja, ya que si el negocio es rentable, habrá muchas personas interesadas en dedicarse a lo mismo. Actualmente existe una empresa en Guayaquil, "Oh Sorpresa", que ofrece un servicio parecido y tiene planeado abrir una sucursal en Quito pero a largo plazo.

2.5.1.5 Sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta. Los sustitutos que existen actualmente en el mercado son los típicos regalos que se ofertan en varios centros comerciales: peluches, arreglos florales, chocolates, portarretratos y tienen una gran acogida.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADO

3.1 Antecedentes

La investigación de mercado es “la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas de las oportunidades de marketing”¹¹

El primer paso en una investigación de mercado es definir el problema gerencial y el de investigación. Esto es la base del capítulo y permite direccionar adecuadamente la investigación para obtener la información necesaria, determinar el comportamiento de los consumidores y del mercado de regalos. Con los resultados obtenidos se pretende descubrir si existe una oportunidad de negocio.

3.2 Metodología

Se realizó una investigación cualitativa a través de grupos de enfoque y entrevistas a expertos y una investigación cuantitativa mediante encuestas. Las fuentes secundarias utilizadas fueron datos estadísticos y proyecciones, con las cuales se analizó el entorno del posible negocio.

¹¹ Malhotra Naresh, *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.6

3.3 Definición del Problema gerencial

Qué hacer para introducir al mercado un servicio de decoración de espacios, arreglos y regalos para sorprender en todo tipo de ocasión y lograr que este tenga alto grado de aceptación y un constante crecimiento a lo largo del tiempo.

3.4 Definición del problema de investigación

Descubrir las características socio gráficas de los posibles clientes, sus gustos, preferencias y hábitos de consumo de regalos, determinando el tamaño de la demanda, el segmento de mercado y las estrategias de marketing necesarias para dar a conocer y posicionar el posible negocio.

Investigar las características de la competencia, sus fortalezas, debilidades y procesos operativos con el fin de establecer la posición del posible negocio en el mercado y conocer el funcionamiento de estas para aplicar a la idea de negocio.

3.5 Objetivos, Hipótesis y Preguntas de Investigación

Objetivos de la Investigación	Hipótesis	Preguntas de Investigación
Determinar el número de veces que los potenciales clientes compran regalos.	La mayor parte de clientes compran regalos 2 veces al mes.	<p>¿Cuántas veces, en promedio, al mes compra regalos para ocasiones especiales?</p> <p>¿Cuántos regalos al mes se venden aproximadamente?</p>

<p>Determinar cuáles son las empresas donde los potenciales clientes compran con mayor frecuencia regalos.</p>	<p>Los lugares donde más se compra regalos son "Locuras", "Las Fragancias" y "Entredulces."</p>	<p>¿En qué lugares compra regalos con mayor frecuencia?</p> <p>¿Qué tipo de regalos compran los clientes en ocasiones especiales?</p>
<p>Determinar cómo perciben los potenciales clientes los regalos que se ofertan actualmente en el mercado.</p>	<p>La mayor parte de las personas cree que los regalos que se ofertan actualmente son repetitivos.</p>	<p>¿Cómo califica los regalos que se ofrecen actualmente en el mercado?</p> <p>¿Por qué compra los regalos en un determinado lugar?</p>
<p>Establecer cuáles son los principales problemas que los potenciales clientes encuentran al momento de elegir un regalo.</p>	<p>La falta de tiempo y los precios son los principales problemas de los clientes cuando van a comprar un regalo.</p>	<p>¿Cuál es el principal problema que encuentra al momento de comprar un regalo?</p> <p>¿Qué le molesta cuando va a buscar un regalo?</p>
<p>Determinar cuáles son las características más importantes para los clientes cuando van a comprar un regalo.</p>	<p>Lo más importante para los clientes son los precios y la originalidad.</p>	<p>¿Qué aspecto le parece el más importante al momento de elegir un regalo?</p> <p>¿Cuáles son las principales características de los productos que venden?</p>
<p>Determinar el grado de aceptación que tendría la posible idea de decoración de espacios.</p> <p>Determinar el grado de aceptación que tendría la idea de decoración de un regalo ya comprado.</p> <p>Determinar el grado de aceptación que tendría la idea de ofrecer arreglos personalizados.</p>	<p>La idea tiene un grado de aceptación de 75%.</p> <p>La idea de decorar un regalo antes de entregarlo tiene una aceptación de 65%.</p> <p>La idea de comprar un arreglo de flores o frutas personalizado tiene una aceptación de 80%.</p>	<p>¿Le gustaría que exista una empresa que le ayude a decorar un regalo antes de entregarlo?</p> <p>¿Le gustaría poder personalizar un arreglo de flores o frutas a su gusto para entregar a un homenajeado?</p> <p>¿Le gustaría que se decore un espacio de manera personalizada según el carácter del homenajeado?</p>

<p>Determinar qué medios son los que el cliente prefiere para contactar el servicio.</p>	<p>Los clientes prefieren contratar el servicio por Internet.</p>	<p>¿Cómo preferiría contactar este servicio?</p> <p>¿Cuál es el medio más utilizado por los clientes para contactar los servicios?</p> <p>¿Qué ventaja encuentran los clientes a los distintos medios?</p>
<p>Conocer para qué eventos y para qué personas se contrataría el servicio con mayor frecuencia.</p>	<p>Los clientes contratarían el servicio principalmente para cumpleaños y aniversarios de padres y pareja.</p>	<p>¿Para qué ocasiones principalmente le gustaría contratar este servicio?</p> <p>¿Para qué personas principalmente contrataría este servicio?</p> <p>¿Para qué ocasiones venden con mayor frecuencia arreglos?</p>
<p>Determinar el rango de precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio</p>	<p>Los clientes pagarían un precio de 25 a 30 por el servicio básico.</p>	<p>¿Cuáles son los precios de la competencia?</p> <p>¿Cuánto gasta en promedio en un regalo?</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?</p>

3.6 Grupos de Enfoque

Un grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de entrevistados. El objetivo principal es obtener puntos de vista al escuchar a un grupo homogéneo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador.¹²

¹² Malhotra Naresh, *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.138

3.6.1 Objetivo general de los Grupos de Enfoque

Conocer los hábitos de consumo de regalos de los entrevistados, la forma en que perciben los productos que actualmente se ofertan en el mercado, las necesidades que tienen y sus opiniones sobre la idea del posible negocio.

3.6.2 Objetivos específicos

- Conocer para qué ocasiones, para qué personas y en qué lugares los entrevistados compran regalos con mayor frecuencia.
- Determinar cómo describen los participantes a los regalos que actualmente se ofertan en el mercado.
- Conocer qué problemas encuentran los clientes cuando van a comprar regalos y sus necesidades no satisfechas.
- Determinar qué tan importante es para los entrevistados el valor sentimental de un regalo, saber si lo incluyen al momento de comprar y los motivos por los que lo hacen o no.
- Conocer qué piensan los entrevistados de la posible idea de negocio.
- Descubrir qué características les gustaría a los clientes que tenga el producto/servicio.
- Determinar qué medio les gustaría utilizar para contactar el servicio.
- Establecer qué aspectos negativos le encontrarían a la idea de negocio.
- Obtener información adecuada para elaborar encuestas.
- Lograr sugerencias para la implantación de la idea de negocio.

3.6.3 Metodología

Dada la naturaleza del tema al ser un nuevo servicio que se quiere introducir en el mercado, se realizaron cuatro grupos de enfoque con personas de distintas edades y estilos de vida. Hombres y mujeres de 15 a 60 años de clase social media, media alta y alta. Los grupos se llevaron a cabo los días sábados y domingos en la tarde. Se comunicó a los entrevistados una semana antes para poder confirmar la asistencia en el transcurso de la semana. Se convocó a diez o doce personas para cada reunión. (Ver Anexo A2)

3.6.4 Conclusiones

- Las fechas para las que más se compran regalos y se busca algo especial son: cumpleaños, aniversarios, San Valentín, Día del Padre y de la Madre.
- Los precios de los regalos que se ofrecen actualmente son muy elevados, y para los jóvenes este es el principal problema cuando van a comprar un regalo.
- En el mercado existen muchos regalos, pero estos son repetitivos y no son personalizados.
- Para las personas adultas es muy complicado conseguir tiempo para buscar y elegir el regalo adecuado para una ocasión.
- Es molesto tener que recorrer muchos lugares para conseguir regalo.
- Elegir un regalo para alguien que no se conoce es difícil, pero dar un regalo a un ser cercano también es complicado porque ya no se sabe que detalle nuevo comprar.

- Para todos los participantes lo más complicado es conseguir regalos para hombre.
- Sería muy bueno si existiera algún tipo de asesoramiento al momento de comprar un regalo.
- La originalidad es importante, demuestra que se elige algo diferente para alguien especial.
- El valor sentimental es algo más importante que el objeto, puede ser la forma de envolver o la forma de entregarlo, esto llena y hace sentir bien a la otra persona.
- Preparar una sorpresa o darle un extra a un regalo es complicado, se identifican los siguiente problemas:
 - La falta de tiempo.
 - La falta de habilidad para preparar una sorpresa.
 - Falta de paciencia.
- Al exponer la idea de negocio, los participantes la encuentran interesante y práctica. Calificaron la idea como, novedosa, original y algo que llama la atención.
- Sería importante que se les recuerde las fechas importantes y se les ofrezca una opción para ese día.
- Les gustaría contratar el servicio por Internet y teléfono, pero a otros les parece indispensable un local donde puedan ver catálogos y productos.
- Contratarían para hijos, esposos, compañeros de oficina, amigos para cumpleaños, ascensos y premiaciones.
- Es muy importante:

- Que los diseños queden iguales a los que se ofrece.
- Que los diseños no se repitan.
- Que se innove y existan nuevas opciones constantemente.

3.7 Entrevista a Expertos

El propósito de entrevistar a expertos es ayudar a definir el problema de investigación de mercados, más que llegar a una solución definitiva. Son más útiles al realizar investigaciones para empresas industriales y productos de naturaleza técnica.¹³

Por este motivo, se realizaron dos entrevistas a expertos:

- Ingeniera Carolina Muso, Gerente de Eventos de “La Orquídea”
- Licenciada Jessica Reyes, Administradora “Bragança”

3.7.1 Objetivo general de las Entrevistas a Expertos

Conocer el comportamiento de la competencia más directa al posible negocio, determinando sus debilidades, fortalezas, procedimientos y estrategias, para tomar como referencia en la creación del posible negocio.

3.7.2 Objetivos específicos

- Determinar para qué eventos y personas se venden más regalos.
- Conocer las características de los productos que se ofertan.
- Conocer el perfil de los clientes que compran con frecuencia.
- Conocer cómo manejan los temas de proveedores.

¹³ Malhotra Naresh, *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, 2004, pg.37

- Determinar cómo realizan la publicidad de los productos.
- Conocer cómo manejan los sistemas de distribución.
- Establecer por qué vías contratan los clientes el servicio con mayor frecuencia.
- Conocer la estructura y las funciones de las distintas áreas.
- Conocer los procesos que se siguen para entregar el producto.
- Determinar si existe una demanda insatisfecha.

3.7.3 Conclusiones

- Los eventos en que los clientes solicitan el servicio son cumpleaños, aniversarios, nacimientos de bebés, San Valentín y Navidad.
- Los productos se caracterizan por ser variados e innovarse.
- El perfil de los clientes es personas de clase media a alta que buscan exclusividad y calidad. Son personas de un rango de edad de 22 a 60 años. Generalmente, los de más edad exigen más calidad y están dispuestos a pagar mucho más.
- Para las flores existe un proveedor fijo que cumple con la demanda requerida, pero en fechas especiales se debe buscar otras opciones. En cuanto a cajas, también se cuenta con un único proveedor, pero en ciertas fechas o para diseños especiales se buscan más. Los proveedores existentes son varios y si hay algún problema con uno es fácil reemplazarlo.

- La compra de rosas se las hace cada tres días para mantener los arreglos por 15 días, las frutas se las compra semanalmente y otros materiales mensualmente.
- Se cuenta con bases de datos de clientes que han contratado el servicio desde la aparición de la empresa.
- La publicidad se la realiza a través de tarjetas de crédito, principalmente ofreciendo promociones, y con "mails" masivos a bases de datos.
- Se realiza recordatorio de fechas importantes a los clientes de la base de datos y se les ofrece una posible opción de regalo.
- La distribución es realizada por empleados de la empresa, pero en fechas especiales se contrata un servicio de 15 a 20 taxis.
- Los clientes utilizan principalmente el teléfono para realizar pedidos, el segundo medio es el Internet y finalmente en persona.
- El personal está conformado por 10 a 12 personas (3 "call center", 3 producción, 2 entrega, gerente, administradora, contadora), pero en temporada alta se contrata un poco más de empleados.
- El proceso que se sigue para vender el producto es:
 - Primero el cliente se comunica con la empresa por cualquier vía.
 - Se toma el pedido a través de una factura.
 - Se pasa la factura a producción, donde se realiza el arreglo.
 - Se entrega el arreglo a envíos y se lo reparte.
- Existe una demanda insatisfecha.

3.8 Encuestas

Las encuestas se realizaron a personas de 15 a 60 años, de clase social media, media alta y alta, de Quito. Se llevaron a cabo en zonas y empresas concurridas por personas que cumplen con el perfil. Entre los lugares están: Pronaca, Movistar, Porta, Quicentro Shopping, Mall El Jardín.

3.8.1 Objetivo general de las encuestas

Determinar cifras numéricas que revelen el comportamiento de los consumidores al momento de comprar regalos.

3.8.2 Objetivos específicos

- Determinar frecuencia de compra de regalos de los potenciales clientes.
- Determinar los lugares donde se compran regalos con mayor frecuencia.
- Conocer las principales características con las que los encuestados califican a los regalos que se ofertan actualmente en el mercado.
- Determinar la principal característica que buscan los consumidores.
- Determinar el principal problema que los potenciales clientes encuentran cuando van a comprar un regalo.
- Establecer el porcentaje de aceptación que tendría el posible negocio.
- Determinar el rango de precios que estarían dispuestos a pagar.
- Conocer con porcentajes para qué personas y ocasiones contratarían el servicio.

3.8.3 Población objetivo

Hombres y mujeres de 15 a 60 años, de clase social media, media alta y alta, que vivan en la ciudad de Quito y los valles.

Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupos de edades

Edades	Población	Porcentaje
Menor de 1	31,846	1.7
1 a 4	147,079	8
5 a 9	182,749	9.9
10 a 14	180,659	9.8
15 a 19	187,794	10.2
20 a 24	194,744	10.6
25 a 29	161,372	8.8
30 a 34	143,806	7.8
35 a 39	129,788	7
40 a 44	113,553	6.2
45 a 49	88,561	4.8
50 a 54	73,275	4
55 a 59	52,411	2.8
60 a 64	42,295	2.3
65 a 69	34,296	1.9
70 a 74	28,016	1.5
75 a 79	20,045	1.1
80 y más	29,912	1.6
Total	1,842,201	100

Fuente: INEC

Tabla 3.1

Distribución de la población urbana de Guayaquil y Quito por nivel de ingresos

Nivel	Nomenclatura	%	Acumulado %
Alto	A	0.5	0.5
Medio alto	B	6.5	7.0
Medio típico	C	30	37.0
Medio bajo	D	40	77.0
Bajo	E	23	100
Total		100	100

Fuente: Web Negocios & Estrategias

Tabla 3.2

Cálculo población objetivo

Población Objetivo:	
Total 15 a 64 años	1'187.599
Porcentaje, clase alta, media alta, media	37%
Total	439.411,63

Elaborado: Autora

Tabla 3.3

3.8.4 Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \alpha / 2 pq N}{E^2 N + Z^2 \alpha / 2 pq} \quad 14$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z $\alpha/2$ = probabilidad acumulada dado nivel de confianza, distribución normal: 2

E = margen de error: 5%

p = probabilidad: 0.5

q = 1- p: 0.5

N= población: 439.411,63

Tamaño de la muestra = 400

3.8.5 Estratificación de la muestra

El método de muestreo estratificado consiste en subdividir la muestra en varios grupos, los cuales deben ser internamente homogéneos. Este método permite

¹⁴ Galindo Edwin, *Estadística para la Administración y la Ingeniería*, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999, pag. 365.

obtener resultados más precisos que aquellos que se consiguen en el método aleatorio simple que utiliza toda la población.¹⁵

Estratificación de la muestra			
Edad	Población	Porcentaje	Número de encuestas
15 a 19	187,794	16.4	66
20 a 24	194,744	17.0	68
25 a 29	161,372	14.1	57
30 a 34	143,806	12.6	50
35 a 39	129,788	11.3	45
40 a 60	327,800	28.6	114
Total	1,145,304	100.0	400
Muestra	400		

Elaborado: Autora

Tabla 3.4

3.8.6 Resultados y Conclusiones de Encuestas

Después de realizar las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- De todas las encuestas, sólo el 3% no compran nunca regalos.
- Los lugares donde las personas compran con mayor frecuencia regalos, en orden de concurrencia, son: "Fybeca", "Locuras" y "Las Fragancias".
- El 46% de los encuestados califican los regalos del mercado como repetitivos y escasos, un 27% como variados, pero sólo un 10% cree que los actuales regalos son originales y personalizados.
- El 71% piensa que el mayor problema al momento de elegir un regalo es la falta de tiempo. Este problema se convierte en una oportunidad para el posible negocio.

¹⁵ Galindo Edwin, *Estadística para la Administración y la Ingeniería*, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999, pag. 365.

- Al 61% les parece que la principal característica que debería tener un regalo es que sea original y personalizado.
- El 40% de los encuestados gastan de 10 a 40 dólares en un regalo.
- La decoración de un regalo, tiene un 73% de aceptación.
- El servicio principal que el posible negocio ofrecerá es la decoración de espacios, el cual tiene un 84% de aceptación.
- Al 83% le gustaría personalizar un arreglo de frutas o flores antes de entregarlo.
- Al 47% les gustaría contratar el servicio vía telefónica para ahorrar tiempo. Sin embargo es indispensable la existencia de un local y una página Web, ya que al 32% les parece muy cómodo contratar vía e-mail, y existe un 21% de personas que necesitan asistir a un local para observar las opciones y catálogos.
- El 76% de encuestados prefieren que el arreglo sea entregado por la empresa en un lugar especificado, lo cual implica que se debe contar con un sistema eficiente de entrega. El 24% prefiere retirarlo.
- Los encuestados, piensan que este servicio sería muy bueno principalmente para cumpleaños 45% y aniversarios 27%.

3.9 Determinación de Oportunidad de Negocio

El crecimiento de la industria de otros servicios ha sido 4.4% anual desde el 2003 y en los últimos años es 0.91% más elevada que la tasa de crecimiento del PIB. La estabilidad y disminución de las tasas de interés facilitan conseguir el crédito necesario para la inversión del negocio. El bajo poder de negociación

de los proveedores y la ausencia de competencia directa reducen barreras de entrada.

Los potenciales clientes buscan que sus regalos sean originales, personalizados y que incluyan valor sentimental, sin embargo, califican a los regalos que se ofertan actualmente como repetitivos y no personalizados.

Casi la totalidad de encuestados afirman que no tienen tiempo, que deben recorrer muchos lugares para encontrar algo adecuado, y están muy ocupados como para hacerlo. La idea de negocio brinda una solución a estos problemas. Están dispuestos a pagar un precio mayor a 31 dólares por el producto/servicio. En las entrevistas a expertos se ha determinado que existe una demanda insatisfecha.

No existe competencia directa para el posible negocio. Se pudo observar una gran aceptación de la idea por parte de los participantes, lo cual se confirmó en la encuesta con una aceptación casi total.

A través del análisis del entorno, las encuestas las entrevistas a expertos y los grupos de enfoque, se puede concluir que sí existe una oportunidad de negocio.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1 Misión

Lograr que nuestros clientes llenen de alegría y entusiasmo a las personas homenajeadas en ocasiones especiales a través de arreglos o decoraciones de espacios personalizados.

Contar con personal altamente capacitado y motivado, comprometido con los objetivos de la empresa, concientes de la importancia de contribuir al desarrollo de la comunidad, cuidar del ambiente trabajando con materiales reciclables y generar rentabilidad atractiva para los inversionistas.

4.2 Visión

En cinco años llegar a ser la mejor empresa de elaboración de arreglos y decoración de sorpresas reconocida en el mercado ecuatoriano.

4.3 Objetivos Corporativos

- Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes brindando productos y servicios de excelente calidad.
- Posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores.
- Aumentar constantemente el número de clientes y fidelizar a los que ya han realizado una compra.
- Contar con un personal altamente capacitado, que dé confianza y atraiga a los clientes.

- Estandarizar procesos para maximizar la productividad de las personas y los resultados operativos y financieros.

4.4 Objetivos por áreas:

Matriz de Tablero			
Objetivos	Índice	Inductor	Iniciativa Estratégica
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Cumplir el 90% de las metas planteadas en cada semestre.	Objetivos cumplidos en un período de tiempo determinado / Total objetivos planteados en período de tiempo	*Reuniones y convivencias para integrar a los empleados. *Charlas de impulso y motivación del trabajo en equipo.	*Crear equipos de trabajo basados en sinergia corporativa. Entendiéndose por equipos, grupos de empleados que se llevan bien, trabajan por una meta común, y conscientes de que juntos están en mayor capacidad de resolver problemas de los cuales se benefician todos los miembros.

<p>Desarrollar un perfil profesional en el 100% de los empleados en un año.</p>	<p>Número de empleados con estudios superiores, tecnologías o diplomas/ Número de empleados</p>	<p>* Cursos de temas de actualidad de cada área. * Cronograma por empleado para tomar un tiempo y dedicar a sus estudios y superación.</p>	<p>*Capacitar constantemente a los empleados a través de cursos y seminarios. * Dar la posibilidad a los empleados de seguir estudiando, sin que descuiden sus actividades laborales.</p>
<p>Lograr que el 95% de los empleados se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo.</p>	<p>Número de empleados satisfechos/Número total de empleados. Número de empleados satisfechos: Empleados que se sienten cómodos en su lugar de trabajo, les gusta asistir a sus jornadas, se llevan bien con superiores y subordinados, están contentos con el salario que reciben y las oportunidades que se les presenta y ven el trabajo como un medio para desarrollarse profesionalmente.</p>	<p>* Igual trato a todos los empleados. * Desarrollar un liderazgo adaptativo, que permita a los jefes preocuparse de las necesidades profesionales y personales de sus subordinados. * Mañanas deportivas, cenas y agasajos para empleados. * Incentivos económicos e intrínsecos.</p>	<p>*Crear un ambiente de trabajo agradable y amistoso, en el cual los empleados se sientan cómodos, contentos y tranquilos.</p>

<p>Lograr un crecimiento de 20% anual en los próximos 5 años</p>	<p>* Utilidad/ Ventas *VAN</p>	<p>* Reuniones de planeación estratégica con las socias de la empresa.</p>	<p>* Implementar nuevos planes de venta. *Aumentar el número de diseños realizados en un período de tiempo determinado.</p>
<p>MARKETING, VENTAS Y SERVICIO</p>			
<p>Realizar 5 nuevos diseños de arreglos y decoraciones cada 3 meses.</p>	<p>* Número de arreglos y decoraciones en el catálogo.</p>	<p>* Promover capacitación e investigación del negocio de decoraciones. *Crear bases de datos de clientes para no perder contacto.</p>	<p>Mejorar y reforzar el trabajo en equipo. * Realizar llamadas a clientes para saber de sus preferencias en cuanto a materiales, diseños y detalles.</p>
<p>Disminuir el número de quejas en un 70% anual.</p>	<p>*Número total de quejas * Número de clientes satisfechos / Número total de clientes</p>	<p>* Fortalecer los servicios antes y después de la venta. * Lograr sistemas de comunicación corporativa efectivos.</p>	<p>* Desarrollo de nuevas estrategias de comunicación con los clientes. *Capacitar a todos los empleados en todas las funciones y actividades de la empresa.</p>

<p>Lograr que la empresa sea reconocida como la mejor de arreglos y decoraciones en 5 años.</p>	<p>*Número de clientes y ventas mensuales. *Número clientes nuevos.</p>	<p>Fortalecer medios y estrategias de publicidad.</p>	<p>*Diferenciar los productos/servicios en cuanto a diseño, innovación y personalización. * Estudios de mercado para conocer las exigencias, gustos y necesidades de nuestros clientes.</p>
<p>Fidelizar al 70% de clientes en 2 años.</p>	<p>*Número de clientes que han realizado una segunda compra.</p>	<p>*Capacitar en servicio al cliente *Realizar programas de diferido con los distintos bancos del país.</p>	<p>*Seguimiento de clientes actuales. *Acceso a todo medio de pago.</p>
<p>PRODUCCIÓN Y ENTREGA</p>			
<p>Optimizar el tiempo de entrega en un 75% anual.</p>	<p>*Tiempo de entrega real/tiempo de entrega principalmente ofrecido</p>	<p>*Transmitir a los integrantes de la empresa la importancia de la puntualidad y agilidad de los procesos.</p>	<p>*Contratar mano de obra calificada. *Ofrecer al cliente tiempos reales de entrega.</p>

Disminuir el número de arreglos modificados en un 20% anual.	*Número de arreglos personalizados / Número total de arreglos vendidos	*Contratar personal capacitado. *Mantener contacto frecuente y personalizado con clientes. *Evaluación de necesidades y exigencias nuevas de clientes.	*Realizar constantemente investigación de mercados para conocer las nuevas tendencias y gustos de los consumidores.
Aumentar la productividad de los empleados en un 45% anual.	*Número de arreglos realizados/Número arreglos esperados.	* Investigar constantemente técnicas y procesos.	*Adquisición de instrumentos dentro o fuera del país.
Disminuir en un 60%, anual, los materiales desperdiciados.	Materiales desperdiciados/ Total de materiales comprados	* Designar responsables por cada proceso o grupo de procesos.	* Establecer controles de calidad en los procesos.
Lograr que el 90% de los pedidos a proveedores lleguen al momento programado.	Tiempo real de entrega de materiales / Tiempo planeado de entrega de materiales	* Beneficios a proveedores que cumplan exactamente la fecha de entrega. * Establecer un volumen fijo mínimo de compra al proveedor que cumpla fechas y cuotas establecidas de la mejor manera.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para asegurar la entrega puntual de materiales.

4.5 Definición de una posición estratégica para la empresa

La esencia de la estrategia consiste en elegir la que su compañía pueda reclamar como suya. Una compañía tiene que crear y explotar una posición estratégica única en su industria.¹⁶

4.5.1 Definición del Negocio

Se puede definir un negocio según los productos que oferta, según la función que quiere desempeñar para con sus clientes o según su portafolio de capacidades básicas.¹⁷ Así el negocio de la empresa es:

Elaborar arreglos y decoraciones para brindar experiencias y momentos inolvidables.

4.5.2 Producto (Qué)

El servicio principal que ofrecerá la empresa es la decoración de ambientes.

Como producto secundario se realizará la decoración de regalos que el cliente ya ha seleccionado. Además, se elaborarán arreglos de flores y frutas personalizados.

4.5.3 Clientes (Quién)

Los clientes potenciales de la empresa son hombres y mujeres de 15 a 60 años de un nivel social medio, medio alto, alto que vivan en la zona de Quito y valles.

¹⁶Markides Constantinos, *En la Estrategia está el Éxito*, Grupo Editorial Norma, 2002, pg. 48

¹⁷Markides Constantinos, *En la Estrategia está el Éxito*, Grupo Editorial Norma, 2002, pg. 48

4.5.4 Estrategias (Cómo)

4.5.4.1 Innovar constantemente

Para la empresa es muy importante cambiar los diseños constantemente. Es necesario que los clientes regresen por el servicio varias veces y sea una opción que puedan contratar para distintos eventos y recomendarlo a sus conocidos.

4.5.4.2 Personalizar

La empresa se caracterizará por ofrecer diseños de decoración exclusivos y personalizados según los gustos y preferencias de cada cliente, para esto se contará con el asesoramiento de nuestro personal del área de ventas, quienes tendrán experiencia y conocimientos en diseño.

4.5.4.3 Presentar los catálogos en el lugar convenido por el cliente

Algo que diferenciará a la empresa de la competencia es la opción que tiene el cliente de ser visitado por un representante en su oficina, casa o sitio acordado y se le presente el catálogo de diseños para que elija o sugiera uno.

4.5.4.4 Realizar convenio con restaurantes y hoteles

En casi todos los lugares es prohibido realizar decoración de mesas o habitaciones. Por este motivo, la empresa realizará convenios con algunos bares, restaurantes, hoteles y hosterías para encargarse de la decoración de la mesa o lugar que ocupará el cliente. Con esto la empresa gana clientes y el restaurante u hotel tendrá un medio de publicidad.

4.6 Cadena de Valor

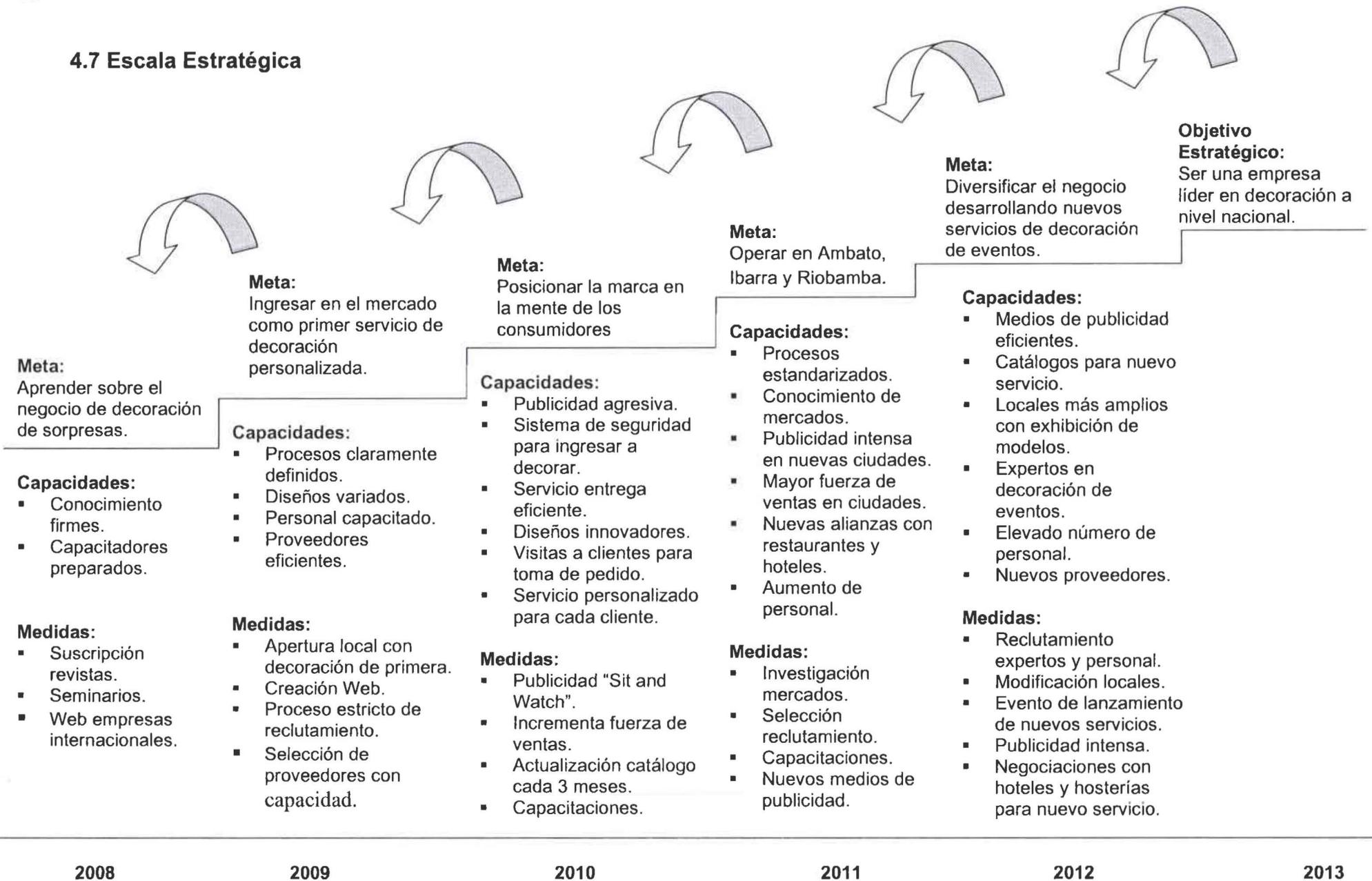
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al cliente
Confites	Recepción clientes, llamadas, "mails", visita a clientes.	Espacio físico decorado.	Publicidad en varios medios.	Asesoramiento en selección de diseños.
Flores	Asesoramiento, si es necesario.	Arreglo de flores.	Alianzas estratégicas con restaurantes y hoteles.	Información y sugerencia sobre todos los servicios.
Frutas	Toma de pedidos y pago.	Arreglo de frutas.	Estrategias diferenciación y personalización.	Creación diseños exclusivos según exigencias del cliente.
Cartonería	Creación del diseño solicitado de arreglo.	Regalo decorado.	Promociones y descuentos.	Seguimiento post venta.
Pinturas	Producción elementos para decoración seleccionada.			
Página Web	Decoración espacio solicitado.			
Local				
Servicios Básicos				
<p>Investigación y Desarrollo: Estar al tanto de nuevos productos, técnicas, procesos y programas.</p> <p>Recursos Humanos: Contar con personal altamente capacitado y comprometido con la empresa. Personas con iniciativa y creatividad.</p> <p>Administración y Finanzas: Control de estas áreas a través de indicadores financieros y estratégicos.</p>				

Elaborado: Autora

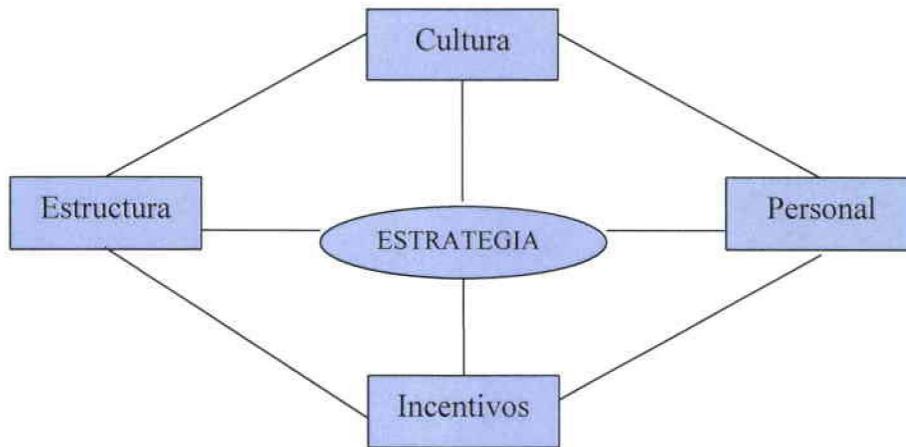
Fuente: Markides Constantinos, *En la Estrategia está el Éxito*, Grupo Editorial Norma, 2002

Gráfico 4.1

4.7 Escala Estratégica



4.8 Ambiente Organizacional



Elaborado: Autora

Gráfico: 4.3

4.8.1 Cultura

La cultura de la empresa se basa en el respeto entre empleados y la buena comunicación. Es importante entender que la empresa es un equipo y que el trabajo de uno influye directamente en el trabajo de los demás.

Para el talento humano el trabajo no es una actividad tediosa, es una forma de disfrutar y explotar lo mejor de cada uno, estando seguros que se reconocerá y valorará su esfuerzo y metas cumplidas. Es muy importante lograr que cada empleado se sienta contento con su trabajo y el ambiente de la empresa.

4.8.1.1 Valores

Honestidad y seriedad: Decir la verdad en todas las acciones, pedidos, tiempos de entrega y resultados obtenidos.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en cada área y por cada persona.

Trabajo en Equipo: Los empleados de la empresa conforman un equipo y no un grupo de trabajo. Están concientes de que todos contribuyen a un objetivo común a través del apoyo entre los miembros y la integración de las distintas áreas.

Respeto: Mantener armonía en la relación entre todos los que conforman la empresa, aceptando la personalidad y forma de pensar de los demás.

Solidaridad: Los miembros del equipo de trabajo son concientes de las necesidades de sus compañeros y la importancia de ayudarse y colaborar en las actividades de cada uno.

Compromiso: Por medio de este valor los empleados se sienten comprometidos con la empresa, saben que su trabajo es indispensable para el progreso y crecimiento de la organización.

Comunicación: Las actividades de cada área se encuentran totalmente ligadas entre sí. Es necesario que exista comunicación entre los empleados, que tengan la confianza de preguntar, sugerir y reclamar cada una de sus ideas y opiniones.

4.8.2 Personal

La empresa contratará a personas preparadas, con actitudes y aptitudes adecuadas para cada puesto. Es importante mantener empleados de calidad, eficientes, que se sientan motivados y contentos en el trabajo para evitar elevados índices de rotación y contar con un equipo de trabajo fiel y amistoso.

4.8.3 Incentivos

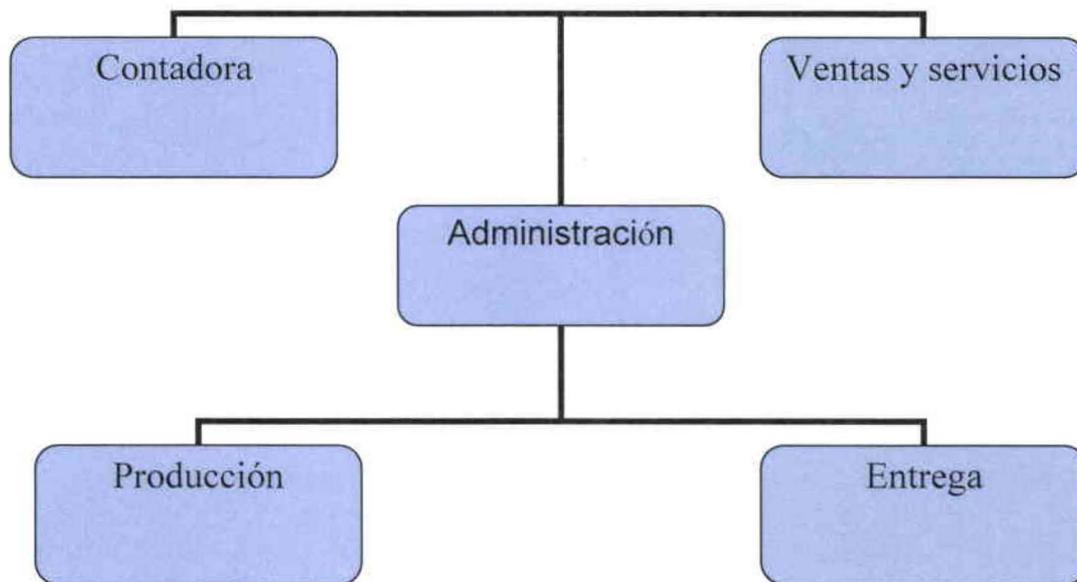
Para la empresa es indispensable que el personal se sienta comprometido, que sientan que los triunfos y derrotas son de todos y no sólo de los accionistas. Para lograr esto es importante contar con empleados motivados, por lo cual se han establecido algunos posibles incentivos:

- Incentivos monetarios extras cuando exista cumplimiento de metas.
- Viajes para el mejor empleado del año.
- Constantes seminarios y cursos de capacitación para todos los empleados en las distintas áreas.
- Los diseños llevarán los nombres de los empleados que más aportaron a la creación de uno innovador.
- Concursos de diseños entre los empleados de producción.
- Ascensos al abrir nuevos locales a nivel nacional.

4.8.4 Estructura

4.8.4.1 Organigrama Funcional

El organigrama muestra las estructuras departamentales o unidades de la misma y las personas que la dirigen.¹⁸ La estructura de la empresa es horizontal y simple ya que se basa en un bajo grado de departamentalización y formalismo, con el fin de mantener un equipo de trabajo.



Elaborado: Autora

Gráfico 4.4

4.8.4.2 Descripción de puestos

4.8.4.2.1 Administración

- Establecer las estrategias necesarias para alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos planteados.
- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Establecer los medios necesarios para lograr un continuo crecimiento.

¹⁸ BATEMAN, Thomas, Snell, Scout, *Administración una Ventaja Competitiva*, Ed. McGraw Hill, 4ta edición, México, 2001, p.296

- Establecer el perfil de cada puesto y sus funciones, el número de personas por área y por temporada.
- Desarrollar cursos de capacitación e incentivos para los empleados.
- Determinar necesidades de mercado, identificar amenazas y convertirlas en oportunidades.
- Supervisar todas las áreas de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los empleados y los resultados periódicos.
- Realizar seguimientos post venta

4.8.4.2.2 Contador

- Revisar movimientos contables.
- Presentar a la administración los estados financieros mensuales.
- Controlar los inventarios.
- Cuadrar caja.
- Controlar costos.
- Realizar rol de pagos de empleados.

4.8.4.2.3 Ventas

- Atender visitas, llamadas y "mails".
- Mostrar al cliente tres opciones para su pedido.
- Informar las promociones y productos nuevos que se están ofertando.
- Tomar la orden del cliente.
- Dar el precio exacto del producto o servicio solicitado.
- Responsables de omisiones y errores en la toma de pedido y cobro.

- Participar en capacitaciones y actividades organizadas por la empresa.
- Pasar el pedido a tiempo al departamento de producción.
- Atender reclamos, sugerencias y opiniones.

4.8.4.2.4 Producción

Diseñadora:

- Llevar registro de inventarios de materiales.
- Realizar el pedido de materia prima necesaria.
- Elaborar un catálogo de los distintos productos.
- Actualizar el catálogo cada trimestre.
- Buscar materiales novedosos para los productos.
- Optimizar el uso de recursos.
- Revisar el diseño finalizado de cada producto.

Ayudantes de diseño:

- Elaborar los productos necesarios para la decoración.
- Colaborar con ideas de nuevos productos y materiales.
- Asistir a la decoración de un espacio y a la preparación de la misma.

4.8.4.2.5 Entrega

- Manejar adecuadamente los vehículos.
- Mantener en buenas condiciones los autos.
- Responsables de los controles mecánicos y papeles de los autos.
- Cargar materiales desde el local hasta el sitio que se arreglará.
- Colaborar en compras y trámites, si es necesario.

4.9 Matriz FODA (Ver estrategias en ANEXO B2)

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Personal con conocimiento del negocio.</p> <p>2. Equipos de fácil manejo.</p> <p>3. Acceso a todo tipo de medios de recepción de pedido y pago.</p> <p>4. Misión, Visión, objetivos y cultura claramente especificados.</p> <p>5. Facilidad para innovar y diversificar los servicios.</p>	<p>1. Medios de entrega limitados.</p> <p>2. Falta de base de datos de clientes.</p> <p>3. No existe posicionamiento de la marca en el mercado</p> <p>4. Los administradores no tienen experiencia en el negocio.</p> <p>5. No se tiene convenios con restaurantes.</p>

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
A. Bajas tasas de interés	(1, D) Personal con conocimiento /Mano de obra calificada disponible	(1, A) Medios de entrega limitados/ Bajas tasas de interés
B. Fácil obtención materiales.	(2, B) Equipos de fácil manejo/Materiales	(2, E) Falta base de datos de clientes/Competencia directa inexistente
C. Falta de Tiempo de los clientes.	(3, C) Acceso a todo tipo de medios de contratación y pago/ Falta de tiempo de clientes	(3, C) No existe posicionamiento de la marca/Falta de tiempo potenciales clientes
D. Mano de Obra calificada disponible.	(4, E) Misión, Visión, objetivos y cultura claramente especificados/ Competencia directa inexistente	(4, D) Administradores no tienen experiencia en negocio/Mano de obra calificada disponible
E. Competencia directa inexistente.	(5, A) Facilidad para innovar y diversificar los servicios/ Bajas tasas de interés	(5, B) No convenios restaurantes / Fácil obtención de materiales

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A. Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.	(1, B) Personal con conocimiento del negocio / Delincuencia	(1, E) Medios de entrega limitados/ Congestión tráfico.
B. Delincuencia.	(2, C) Equipos de fácil manejo / Inflación	(2, A) Falta de base de datos de clientes/ Pocas barreras de entradas
C. Inflación creciente.	(3, E) Acceso a todo tipo de medio de contratación y pago / Congestión tráfico	(3, B) No existe posicionamiento de la marca/ Delincuencia
D. Amenaza elevada de sustitutos.	(4, A) Misión, Visión, objetivos y cultura claramente especificados/ Pocas barreras de entrada para nuevos competidores	(4, C) Administradores no tienen experiencia en negocio/ Inflación creciente
E. Congestión tráfico.	(5, D) Facilidad para innovar y diversificar los servicios/ Amenaza elevada sustitutos	(5, D) No convenios restaurantes/ Amenaza elevada sustitutos

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos de Marketing

5.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de marketing que permita a los directivos de la empresa identificar las estrategias necesarias para una gestión adecuada que facilite el alcance de los resultados de marketing deseados en el tiempo determinado, comprometiendo a cada uno de los empleados de la empresa para dar a conocer y posicionar el producto/servicio en la mente de los consumidores.

5.1.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Mantener un monitoreo constante de los productos y servicio que ofrece la competencia en el mercado.
- ✓ Planificar y realizar investigación de mercado para conocer sus cambios y sus tendencias.
- ✓ Innovar constantemente.
- ✓ Posicionar en dos años el nombre de la empresa como la mejor opción de arreglos y decoraciones.
- ✓ Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, porcentaje de crecimiento del sector otros servicios desde el 2003 al 2007.
- ✓ Mantener contacto con los clientes a través de una base de datos.

5.2 Segmentación de Mercado

Segmentación de Mercado ¹⁹	
Perfil geográfico	
País	Ecuador
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana y valles
Perfil Demográfico	
Edad	15 a 60 años
Género	Femenino y masculino
Ocupación	Todas
Educación	Educación secundaria, bachillerato, universidad, postgrado.
Perfil Social	
Clase social	Media, media - alta, alta
Ingresos	Personas con ingresos mayores a \$400
Perfil psicológico	
Motivaciones de compra	Personas muy ocupadas, impacientes, detallistas, sentimentales, noveleras, que buscan exclusividad.
Actitudes de compra	No se guían por el precio sino por la calidad y excelencia en el producto o servicio que obtendrán.

5.3 Estacionalidad:

Existe un factor de estacionalidad ya que el producto/servicio tiene una demanda más elevada en fechas importantes como San Valentín, Día de la madre, Día del padre y Navidad. Durante estos períodos se aprovechará el incremento de ventas, por lo que la publicidad será más intensa un mes antes de cada ocasión. Los diseños se enfocarán a estas celebraciones y habrá una gran gama de modelos con precios más altos, ya que la elasticidad de la demanda es mucho más baja durante estos días.

¹⁹ Fuente: Kotler, Armstrong, "Fundamentos de Marketing", Ed. Prentice Hall, 6ta edición, 2003, p.243

En estos períodos se contratará servicio de “Courier” para cubrir la demanda que no pueda ser satisfecha con los medios propios de la empresa.

5.4 Estrategias de Posicionamiento

5.4.1 Diferenciación del servicio

Actualmente existen varias empresas que elaboran y entregan arreglos de flores y frutas. El objetivo de la empresa es unir todos estos productos y agregarles una decoración personalizada para cada cliente.

Entre los factores que diferencian la empresa de la competencia están:

1. *Opción de que el cliente diseñe su sorpresa:* Para la elaboración de un arreglo o para la decoración de un espacio se tendrán modelos base. Sin embargo, cada persona lo podrá adaptar según sus gustos y preferencias en cuanto a colores, personajes y texturas.
2. *Asesoramiento de expertos:* La empresa le ayudará al cliente a elegir el modelo adecuado en el local, visitándolo o en línea. Se le guiará en la selección del espacio que se decorará, sugiriéndole restaurantes o lugares donde el homenajeado pueda pasar un momento agradable. Para esto se utilizará las alianzas mencionadas anteriormente.
3. *El producto final es exactamente igual al que se muestra en los catálogos:* Un problema de las empresas que actualmente realizan arreglos es que el producto que se recibe, es distinto al que se podía ver en la página Web, folletos o catálogos.

4. *El cliente tiene la opción de incluir un detalle personal en los arreglos y decoraciones:* Generalmente cuando existe un momento especial se tiende a dar un obsequio material, si el cliente ya lo escogió y quiere entregarlo de una forma distinta con más valor sentimental, se agregará un arreglo o una decoración, dependiendo del presupuesto del cliente. Este servicio no lo ofrece ninguna otra empresa.

5.4.2 Calidad del servicio

Para la empresa es sumamente importante que un cliente repita su compra y recomiende el servicio como una gran idea. Es fundamental que la calidad de los productos que se incluye en los arreglos y las decoraciones sea de primera. Para esto se definen una serie de factores a tomar en cuenta al momento de la preparación y entrega:

1. Establecer estándares de calidad:
 - a. *La materia prima:* Las frutas deben ser compradas cada tres días. Cuando se escojan las frutas para un arreglo se deberá revisar una por una. Los proveedores deberán cumplir con el tamaño acordado. En cuanto a las rosas se comprarán cada 2 días y su tamaño, color y estado serán exactamente los solicitados. Para carteles, pinturas y globos, el control es menos importante pues son productos no perecibles, pero serán materiales de excelente calidad.

b. *Procesos de producción:* Durante la elaboración de los arreglos o elementos para la decoración, los empleados seguirán el proceso indicado en un catálogo que estará al alcance de su vista. Mediante su sentido de compromiso con la empresa buscarán la calidad total, cero errores en el producto y servicio entregado, sabrán lo importante que es no desperdiciar los materiales, pero en caso de cometer un error, estarán concientes que es preferible realizar nuevamente el proceso.

c. *Proceso de distribución y decoración:* Durante el camino el arreglo no sufrirá ningún daño, para lo cual se incluirán soportes en los vehículos. Si el cliente solicitó la decoración de un espacio, los empleados tendrán en cuenta el tiempo necesario para cada decoración y realizarán su trabajo cuidadosamente.

2. Evaluar el servicio que se brindó a cada cliente:

La mejor forma de saber si los procesos se elaboraron de manera adecuada, es consultar con el cliente qué le pareció el producto o servicio que recibió. Se realizará seguimiento de todas las entregas. Con el tiempo también se utilizará el método del cliente fantasma para poder asegurar la calidad del servicio brindado.

5.4.3 Diferenciación del personal

El talento humano es el recurso más importante, pues son ellos quienes más contacto tienen con los clientes. Periódicamente se realizarán cursos de capacitación de atención al cliente, estrategias de venta y decoración, para garantizar el perfil profesional de los colaboradores.

Para ver buenos resultados es muy importante que el talento humano se sienta a gusto con las labores que realiza a diario y el ambiente en el que pasa una gran parte de su día. Al tener un buen nivel de incentivos, motivaciones, flexibilidad y comprensión, los integrantes se sentirán comprometidos a realizar un buen trabajo, lo cual garantiza un buen servicio al consumidor final.

5.4.4 Diferenciación de la imagen

La imagen es esencial al ingresar en el mercado, es la primera impresión que tendrán los potenciales clientes. Por ser una empresa de decoración, los autos estarán pintados con un diseño llamativo y el logo de la empresa, siendo así un medio de publicidad.

El local contará con una decoración atractiva y acogedora, donde el cliente se sienta atraído desde que ingresa. Tendrá aroma agradable y estricta limpieza.

Los integrantes del equipo de trabajo mantendrán siempre una buena postura y estarán perfectamente uniformados. Se ofrecerá una cordial bienvenida al cliente pidiéndole que tome asiento en una pequeña sala y brindándole un café, té o agua para iniciar las sugerencias y pedidos.

5.5 Marketing Táctico

5.5.1 Producto/servicio

La empresa tiene como especialidad ofrecer un servicio de decoración de espacios con elementos creativos para sorprender a una persona en una ocasión especial. Pero el cliente puede encontrar tres opciones:

1. *Arreglos florales y frutales*: Estos productos ya se ofertan en el mercado pero no siempre son lo que el cliente espera. La idea es brindar un producto más creativo, original y personalizado.
2. *Envoltura y decoración de un regalo ya comprado por el cliente*: El objetivo de este servicio es dar un "plus" a sus regalos. El servicio consiste en decorar el obsequio, con distintos materiales, de manera personalizada para sorprender mucho más al homenajeado.
3. *Decoración de un espacio con globos, pasteles, pancartas, tarjetas y dulces*: Existen ocasiones especiales en las que no se sabe cómo llamar la atención y despertar más sentimientos en una persona homenajeada. El servicio consiste en decorar un espacio con todos los elementos necesarios y personalizados para sorprender.

5.5.2 Precio

Los precios de los productos/servicios se basan en:²⁰

- *Estructura de costos:* Costos fijos y variables
- *Competencia y estudios de mercado realizados:* A pesar de que el servicio de decoración no tiene competencia directa, existen sustitutos con buen posicionamiento en el mercado. Es importante que el precio sea más conveniente que el ofrecido por la competencia. El rango de diferencia no debe ser muy marcado, ya que hay que mantener un precio alto para dar status al producto/servicio.
- *Sistemas de entrega:* En entregas a domicilio se incluirá su costo en el precio del producto.
- *Elasticidad de la demanda:* Dado el tipo de producto, el precio es inelástico ya que la ocasión no escatima precio. Por ser un producto/servicio que se demanda cuando se quiere provocar una sorpresa y despertar sentimientos en un ser querido, los clientes están dispuestos a pagar un precio elevado.

Es importante recalcar que los precios dependen del tamaño de cada arreglo y la cantidad de elementos que incluya. Se establecieron los siguientes precios promedio ponderados.

✓ Arreglo de frutas.	\$25
✓ Arreglo de flores:	\$30
✓ Decoración de regalo:	\$8
✓ Decoración espacio:	\$45

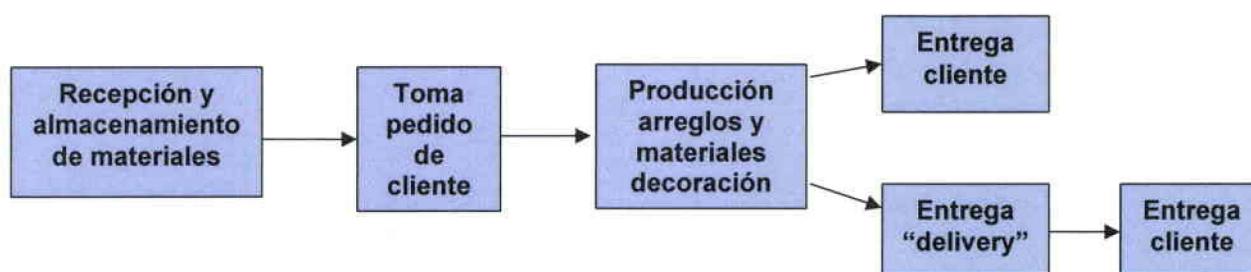
²⁰ Tesis de Grado, Ma. Isabel Muñoz y Adriana Cuesta

5.5.3 Canales de Distribución

El producto será distribuido de dos maneras: puede ser retirado por el cliente del local o entregado en un lugar solicitado. Los pedidos serán captados por Internet, teléfono o en el local. El cliente puede solicitar que uno de los vendedores lo visite en un lugar determinado para ofrecerle los distintos diseños, con un costo adicional. Para la entrega se contará con dos vehículos.

El pago lo puede hacer el cliente en efectivo, tarjeta de crédito o transferencia bancaria y se realizará antes de la entrega del pedido en su totalidad.

Canal de Distribución:



Elaborado por: Autora

Gráfico 5.1

5.5.4 Promoción

El objetivo es dar a conocer la empresa, lograr que el nombre sea posicionado en la mente de los potenciales clientes e incrementar las ventas mediante:

1. Hojas volantes, trípticos y afiches.
2. "Sit and Watch": Se ubicarán afiches en lugares estratégicos sobre los secadores de manos de baños en sitios exclusivos.
3. "Brochures" en estados de cuenta.

4. Publicidad por celular.

5. Página Web.

5.5.4.1 Justificación nombre de la empresa

El nombre de la empresa será “*Bucurie*”:

- ✓ Significa Alegría en rumano.
- ✓ Alegría es el sentimiento que se genera en una persona al recibir una sorpresa, es una palabra muy relacionada con la empresa y los productos/servicios que se ofrecen.
- ✓ Es una palabra original que refleja elegancia y es fácil de recordar.

5.5.4.2 Slogan:

“Decoramos tus sentimientos”

5.5.4.3 Logotipo:



Elaborado: Autora

Gráfico 5.2

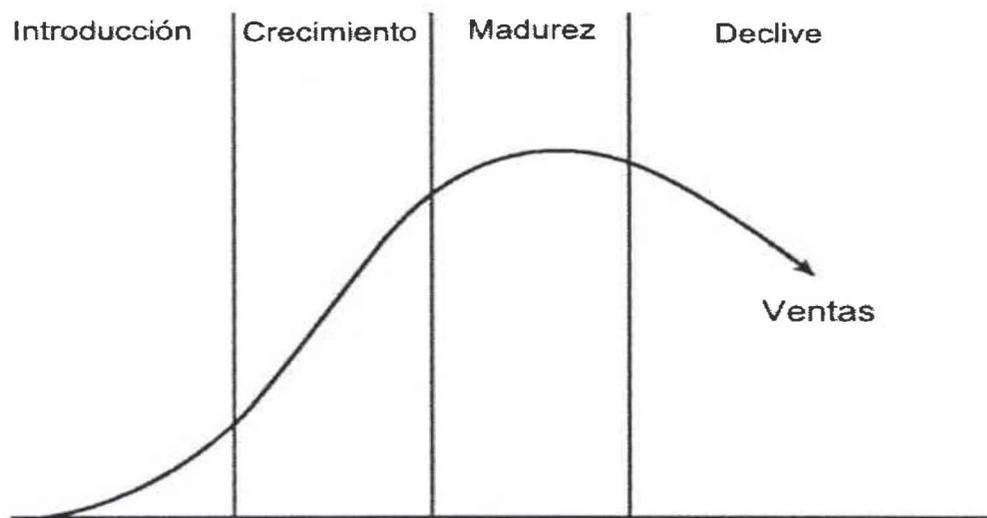
5.5.4.4 Descuentos promocionales

Para captar un mayor número de clientes e impulsar a quienes visitan la empresa a recomendar el servicio, se dará el 15% de descuento en una próxima compra a los clientes que traigan uno nuevo.

Se entregará una cajita con una frutilla chocolateada a los clientes que contraten los servicios durante los primeros meses y en ocasiones importantes.

Habrà descuento de 10% a clientes que decidan retirar el arreglo del local, así se sentirán incentivados a comprar en Bucurié y preferirán esta opción a solicitar un envío, lo cual también es un beneficio para la empresa.

5.6 Ciclo de vida del producto



Elaborado: Autora

Gráfico 5.3

5.6.1 Marketing Táctico por etapa del ciclo de vida del producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producto	Inicialmente se ingresará al mercado con 3 modelos de decoración de espacio, 5 arreglos florales y 5 frutales, con la opción de que el cliente realice modificaciones en cada uno.	Se aumentará el número de diseños, es la etapa en la que más innovación debe existir para atraer nuevos clientes y lograr que los que ya hicieron una compra realicen una o dos más en el mismo año.	Se incrementará el número de diseños de cada producto/servicio. Es importante innovar constantemente para que los clientes realicen más de una compra al año.	Se renovarán los diseños y los estándares de calidad. Se iniciará con la decoración de eventos.
Precio	El precio de introducción es el ya señalado. (Ver Pág. 56)	Se incrementará el precio para lograr cubrir todos los gastos y costos.	Como en esta etapa es muy posible que aparezcan nuevos competidores o que las empresas ya existentes comiencen a ofrecer los mismos productos y servicios, se mantendrá el mismo precio.	Como el objetivo es mantener la rentabilidad de la empresa y sostener un porcentaje de costos del nuevo servicio, se promocionarán descuentos en los precios a nuevos clientes.
Plaza	El servicio/producto será distribuido en dos carros decorados con el logotipo de la empresa y en los autos de los socios.	Se contratará servicio de "Courier".	Se contará con la cantidad máxima de autos y motos para distribuir con mayor facilidad los productos y servicio.	Se mantendrán los mismos medios de distribución. Se realizarán pequeñas ampliaciones en los locales para poder mostrar diseños de decoración de eventos.
Promoción	Para empezar, se realizará publicidad agresiva. Se entregarán volantes y folletos en buzones de casas, en centros comerciales, en universidades y oficinas. Se colocarán afiches en algunas universidades.	La publicidad estará enfocada a destacar las ventajas y beneficios que tiene el producto y el servicio sobre la competencia.	La publicidad estará enfocada a recordar los beneficios y ventajas del producto/servicio.	Se aumentará el nivel de publicidad para dar a conocer los nuevos diseños, servicios y precios especiales que brindará la empresa.

5.7 Proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

1. La población objetivo es:

- ✓ Hombres y mujeres de la ciudad de Quito de 15 a 60 años, es decir, 1'145.304 personas²¹.
- ✓ De clase económica media, media alta y alta, es decir el 37% del numeral anterior, 423.762.²²

2. El producto/servicio que ofrece "*Bucurie*", tuvo una aceptación de 84% de los encuestados.

3. Se estima que el 100% de participación de mercado anual es de 67.200 arreglos (7 empresas con ventas mensuales promedio de 800).²³ "*Bucurié*" estima tener un 11,7% de participación que equivale a 8.064 arreglos anuales.

4. La tasa de crecimiento será 5%, es el promedio de crecimiento del sector otros servicios durante los últimos cinco años.

²¹ Censo de Población y Vivienda; INEC

²² <http://www.negociosyestrategias.net/indicadores/indmercados.php>

²³ Entrevista a Expertos.

Proyección de Ventas: Escenario Esperado										
PVP	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas
Arreglos de frutas	2310	57,750	2425	60,638	2546	63,669	2674	66,853	2807	70,195
Arreglos de flores	1640	49,200	1722	51,660	1808	54,243	1898	56,955	1993	59,803
Decoración regalos	2480	19,840	2604	20,832	2734	21,874	2870	22,967	3014	24,116
Decoración espacios	1480	66,600	1554	69,930	1631	73,427	1713	77,098	1798	80,953
TOTAL	7910	193,390	8,306	203,060	8,721	213,212	9,157	223,873	9,615	235,067

Elaborado: Autora

Tabla 5.1

Proyección de Ventas: Escenario Optimista										
PVP	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas
Arreglos de frutas	2425	60637.5	2546	63669.375	2674	66852.8438	2807	70195.4859	2948	73705.2602
Arreglos de flores	1722	51660	1808	54243	1898	56955.15	1993	59802.9075	2093	62793.0529
Decoración regalos	2604	20832	2734	21873.6	2870	22967.28	3014	24115.644	3165	25321.4262
Decoración espacios	1554	69930	1631	73426.5	1713	77097.825	1798	80952.7163	1888	85000.3521
TOTAL	8,306	203,060	8,721	213,212	9,157	223,873	9,615	235,067	10,095	246,820

Elaborado: Autora

Tabla 5.2

Proyección de Ventas: Escenario Pesimista										
PVP	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas
Arreglos de frutas	2079	51975	2182	54573.75	2292	57302.4375	2406	60167.5594	2527	63175.9373
Arreglos de flores	1476	44280	1549	46494	1627	48818.7	1708	51259.635	1794	53822.6168
Decoración regalos	2232	17856	2343	18748.8	2460	19686.24	2583	20670.552	2713	21704.0796
Decoración espacios	1332	59940	1398	62937	1468	66083.85	1541	69388.0425	1619	72857.4446
TOTAL	7,119	174,051	7,475	182,754	7,849	191,891	8,241	201,486	8,653	211,560

Elaborado: Autora

Tabla 5.3

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6.1 Supuestos Financieros

- El estudio se realizará con un período de evaluación de 5 años, ya que el negocio está diseñado para satisfacer la temporalidad. Por otra parte, este es el tiempo estimado en el cual aparecerán nuevos competidores y será necesario redireccionar el negocio para posicionar el nombre de la empresa en el mercado.
- El proyecto consta de tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. Estos escenarios varían en función de las cantidades a vender cada año, tomando en cuenta la capacidad de producción para cada uno.

Escenarios de Ventas

VENTAS		
Incremento de Ventas Anual	5,00%	Variación
Escenario Esperado	100,00%	
Escenario Optimista	105,00%	5,00%
Escenario pesimista	95,00%	-5,00%

Elaborado: Autora

Tabla 6.1

- El crecimiento de las ventas se estima a partir del segundo año, es del 5%, valor que se basa en un promedio de crecimiento de la industria en los últimos 5 años.²⁴

²⁴ Boletín Información Estadística Mensual, Banco Central del Ecuador, Junio de 2008

- El Impuesto a la Renta es de 25% y la Participación de Trabajadores es 15%, lo cual corresponde a un total de 36.25%.
- Se repartirá el 10% de las utilidades netas entre los accionistas, ya que se empleará la diferencia para contar con utilidades retenidas y poder aportar al crecimiento de la empresa.
- “Bucurié” se creará como una Compañía Limitada de propiedad de tres accionistas.
- Se contemplarán dos alternativas:
 - Un proyecto autofinanciado de la siguiente manera:

Socios	Porcentaje
Paulina Varea	40.00%
María Elisa Toral	30.00%
Posible Accionista	30.00%

Elaborado: Autora

Tabla 6.2

- Un proyecto apalancado con un nivel de deuda del 70%.

Descripción	Porcentajes
Capital Socios	30.00%
Paulina V	40.00%
Elisa T	30.00%
Socio 3	30.00%
Crédito Necesario	70.00%

Elaborado: Autora

Tabla 6.3

- El precio de venta del producto está determinado en base al estudio de mercado y estrategias de marketing.
- Se consideran valores constantes al 2008.

- El arriendo del local se estima en \$ 600 ya que estará ubicado en un lugar central en una zona comercial de Quito donde los clientes puedan acercarse sin mayor problema.²⁵ La decoración del ambiente debe ser impecable y llamar la atención de las personas que lo visiten ya que dará la imagen del servicio que contraten.
- De acuerdo a lo establecido por la ley, se utiliza el método de línea recta para la depreciación de los activos.
- El pago de las remuneraciones será mayor al establecido por el gobierno. A los repartidores se les pagará un porcentaje por cada entrega. Este porcentaje se calcula sobre el 80% de las ventas, que es el estimado de arreglos que se entregarán a domicilio.
- El capital de trabajo que requiere la empresa corresponde a un mes de operaciones.
- Los sueldos se incrementarán un 5% cada año.
- Se calculó un costo de oportunidad de 19.24%

²⁵http://www.clasificados.elcomercio.com/desp_raices.asp?cid=WCL0001157&lid=gjtxhnphgj2335455517&idclas=1051794

6.2 Análisis Financiero

Los flujos de efectivo realizados en el análisis arrojan los siguientes resultados:

PROYECTO NO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 42,661.34	63.41%
Optimista	\$ 51,575.45	72.55%
Pesimista	\$ 32,061.91	53.35%

Elaborado: Autora

Tabla 6.4

PROYECTO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$ 44,683.20	91.45%
Optimista	\$ 54,439.97	107.62%
Pesimista	\$ 34,926.44	75.44%

Elaborado: Autora

Tabla 6.5

El proyecto apalancado es la mejor opción para la formación del negocio ya que presenta un valor actual neto y una tasa interna de retorno más elevados y positivos incluso en escenario pesimista. Esto se debe a las ventajas que tiene el endeudamiento al crear un escudo fiscal y dar un efecto positivo en los flujos.

El VAN del proyecto es “la diferencia entre la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo futuros del proyecto y el costo inicial del proyecto”²⁶. El VAN indica cuánto vale hoy la empresa en efectivo. Los flujos fueron descontados al Costo promedio ponderado de Capital que incluye el riesgo país (Anexo C6). Los valores reflejados en el análisis financiero son bastante buenos ya que son todos positivos y mayores a cero. Esto significa que se tiene beneficios más altos a los que generaría invertir en proyectos similares.

²⁶. Ross, Westerfiel, Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 145

La TIR del proyecto es la tasa de descuento con la cual el VAN del proyecto se iguala a cero²⁷. Es el retorno anual del negocio.

De igual manera, la TIR del proyecto apalancado es mejor. Los resultados obtenidos en cuanto a este índice son favorables y en todos los escenarios es más alta que el costo de oportunidad, lo cual nos indica que el proyecto es muy atractivo para inversores.

Rentabilidad sobre las Ventas

PROYECTO APALANCADO					
Escenarios	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Escenario Esperado	9.80%	9.86%	10.45%	8.32%	9.39%
Escenario Optimista	10.99%	11.04%	11.61%	9.46%	10.47%
Escenario Pesimista	8.49%	8.54%	9.17%	7.07%	8.19%

Elaborado: Autora

Tabla 6.6

PROYECTO NO APALANCADO					
Escenarios	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Escenario Esperado	10.44%	10.08%	10.45%	8.32%	9.39%
Escenario Optimista	11.60%	11.26%	11.61%	9.46%	10.47%
Escenario Pesimista	9.16%	8.78%	9.17%	7.07%	8.19%

Elaborado: Autora

Tabla 6.7

La rentabilidad sobre las ventas es la razón entre las utilidades netas percibidas sobre el total de ingresos de la empresa. En el proyecto, estos índices son muy buenos tanto en el escenario apalancado como no apalancado.

²⁷ Ross, Westerfiel, Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 152

El punto de equilibrio es aquel en el cual el número de unidades vendidas son suficientes para cubrir los costos fijos de la empresa. Como se puede observar en el Anexo C14 las unidades necesarias para alcanzar este punto son menos que las proyectadas en cualquiera de los escenarios (esperado, optimista y pesimista).

Se puede concluir que el proyecto es rentable y atractivo para posibles inversores.

CAPITULO VII

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

7.1 Problema 1

Aparición de nuevos competidores en el mercado, que aprovechando las nuevas tendencias ingresan con productos innovadores.

Plan de Contingencia

Es muy importante que durante el tiempo previo a la aparición de nuevos competidores, la empresa haya logrado un buen posicionamiento y un elevado índice de recordación en la mente de los consumidores. Mantener excelentes niveles de calidad, promociones para atraer nuevos compradores, y mínimo cinco nuevos diseños de productos cada trimestre.

7.2 Problema 2

No lograr abastecer el número de pedidos durante fechas importantes, debido al efecto de estacionalidad que tiene el negocio.

Plan de Contingencia:

Contratar servicio de "Courier" para la distribución de arreglos durante estas épocas. Para cubrir este costo adicional se aprovechará la mayor inelasticidad de la demanda incrementando el precio de los modelos diseñados específicamente para estas fechas. En cuanto a la decoración se solicitará

ayuda a jóvenes universitarios para asistir al lugar especificado por el cliente y realizar el trabajo.

7.3 Problema 3

Tener un mínimo número de pedidos durante fechas que no sean ocasiones especiales, por la estacionalidad del negocio.

Plan de Contingencia:

Mantener elevados niveles de publicidad, en los cuales se resalte los eventos que se pueden aprovechar para solicitar un arreglo o servicio de "Bucurié".

Innovar cada trimestre los diseños de los arreglos y decoraciones, dando a conocer cada cambio a través de los medios de publicidad, para lograr llamar la atención de los clientes.

7.4 Problema 4

Inadecuado ambiente organizacional, no lograr que los empleados se sientan comprometidos con la empresa ni contentos con sus actividades.

Plan de Contingencia:

Mantener un buen nivel de incentivos y constantes capacitaciones. Además, es importante realizar una reunión quincenal en la que se pueda informar distintos temas a los integrantes, en estas sesiones se tomarán en cuenta las opiniones, sugerencias y quejas de cada uno.

7.5 Problema 5

Los elevados índices de delincuencia en el país dificultan la posibilidad de ingresar en una casa u oficina para decorar el espacio.

Plan de Contingencia

Implementar un método que consiste en dar claves y carnés de los empleados de la empresa que irán a cada casa. Los clientes conocerán la clave y el carné de la persona que los visitará y así sentirán más confianza. Esto se convertirá en una ventaja frente a nuevos competidores.

7.6 Problema 6

No cumplir el mínimo de ventas pronosticadas o estar por debajo el punto de equilibrio.

Plan de Contingencia:

Intensificar la publicidad para llegar a un mayor número de potenciales clientes. Incluir nuevas promociones que atraigan la atención. Realizar un mayor número de convenios con restaurantes y hosterías en las cuales se pueda decorar una mesa o un espacio.

CONCLUSIONES

- El sector servicios ha tenido un crecimiento promedio de 5% durante los últimos cinco años, es uno de los sectores que mayor cantidad de empleo genera y representa un 40% del Producto Interno Bruto.
- El nuevo estilo de vida en el cual todas las personas carecen de tiempo libre y la tendencia a buscar soluciones cómodas y fáciles a cualquier necesidad, son factores positivos en la creación de un negocio que brinde el servicio de decoración y arreglos.
- La facilidad de conseguir variedad de frutas y flores en Ecuador, es un factor importante en la creación del negocio, pues los proveedores tienen un bajo nivel de negociación y los costos de materia prima no son altos.
- El producto/servicio ofrecido por "*Bucurié*" está dirigido a un segmento de clase media, media alta y alta, que busca excelencia en la calidad de su compra.
- No existe competencia directa en el mercado, lo cual lo hace muy atractivo y tiene un elevado porcentaje de aceptación (84%) por parte de los potenciales clientes.

- Se considera un servicio apropiado para eventos como cumpleaños, aniversarios, bienvenidas, disculpas, Día del Padre y de la Madre, San Valentín y Navidad.
- Existe una demanda insatisfecha en el mercado de arreglos de flores y frutas.
- El período de evaluación del negocio es 5 años, debido a las características del mismo, después de este tiempo es necesario la creación de un nuevo servicio.
- Las principales estrategias de la empresa son la personalización de sus productos/servicios y la constante innovación de los mismos.
- La imagen de "*Bucurié*" se basa en una excelente gestión del talento humano, de la ubicación de los locales, de los medios de distribución, de la publicidad y del producto/servicio final.
- El principal valor es la puntualidad y seriedad, en cuanto a diseños y tiempos de entrega.
- Para "*Bucurié*" es indispensable mantener el talento humano motivado con el ambiente organizacional, las actividades que realizan y el desarrollo profesional que pueden alcanzar.

- El precio de la demanda es inelástico, ya que debido al objetivo que cumplen los productos/servicios de "*Bucurié*" y para quien se los compra el cliente está dispuesto a adquirirlo aún si el precio sube.
- El producto será enviado al lugar acordado con una recarga adicional que estará incluida en el precio. Si el cliente lo retira del local tendrá un descuento.
- A través del análisis financiero se puede establecer que la implantación del negocio es rentable y atractiva para posibles inversores ya que el VAN esperado en la opción apalancada es 44.683,20 y la TIR 91,45%. Los resultados financieros arrojados en todos los escenarios son positivos.

RECOMENDACIONES

- Iniciar el negocio inmediatamente para evitar que las empresas actuales comiencen a ofertar un servicio de decoración y para aprovechar el carácter innovador del proyecto.
- Cumplir las estrategias planteadas de manera muy estricta, para alcanzar los objetivos esperados y poder mantener un control sobre la situación estratégica de la empresa.
- Realizar siempre evaluaciones post venta, para no perder contacto con los clientes y poder determinar la calidad del servicio brindado, tomando en cuenta opiniones, quejas y sugerencias.
- Analizar la posibilidad de montar “stands” de ventas en algunos centros comerciales para que los clientes puedan solicitar los productos/servicios más fácilmente.
- Al iniciar la etapa de declive del producto/servicio, crear una nueva línea de decoración para permanecer en el mercado.
- Se recomienda implementar el negocio en un escenario apalancado, ya que los beneficios del escudo fiscal son favorable.

BIBLIOGRAFÍA

- Malhotra, Narres K, Investigación de Mercados, cuarta Edición, Prentice Hall, 2004.
- Thomas, Arthur A y A.J. Strickland III. Administración Estratégica, Conceptos. México Mc Graw-Hill, 2000
- Markides, Constantinos En la estrategia está el éxito. Barcelona: Editorial Norma, 2000
- Porter Michael E.; La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vegara.
- Stanton, William J, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing. México Mc. Graw- Hill, 1996
- Kushell, Jennifer, Sólo para emprendedores, Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá.
- Orozco, Artur Investigación de Mercados, concepto y Práctica. Colombia: Editorial Norma, 1999.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing
- David, Fred R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta edición, Editorial, Prentice-Hall, 1997, México.
- Thompson, Strickland Administración Estratégica Conceptos y Casos: Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- Bateman Thomas, Scott Snell, Administración una ventaja competitiva, Ed. Mc. Graw Hill, 1999

- Ross S, Westerfield R, Jaffe J, Finanzas Corporativas, Ed. Mc Graw Hill, 2000
- Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999, pag. 365

Publicaciones:

- Diario El Comercio
- Diario El Universo
- Diario El Hoy
- Revista Lideres
- Revista Gestión
- Revista Ekos
- Boletín mensual del Banco Central del Ecuador, Septiembre 2008

Instituciones y Fuentes electrónicas:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
www.inec.gov.ec
- Banco Central del Ecuador.:
www.bce.fin.ec
- Superintendencia de Telecomunicaciones:
<http://www.supertel.gov.ec/>
- Corporación Financiera Nacional:
www.cfn.fin.ec

- Servicio de Rentas Internas:
www.sri.gov.ec
- Cámara de la Construcción de Quito:
www.ccquito.org
- Alcaldía Metropolitana de Quito:
www.quito.gov.ec
- Estrategias y Negocios:
www.negociosyestrategias.net
- www.es.finance.yahoo.com
- www.multimedios106.com/home/contenidos.php?id=8&identificaArticulo=15447
- www.ecuadorinmediato.com/noticias/88071
- www.bloomberg.com/markets/rates/index.html
- www.damodaran.com
- www.wikipidea.com

ANEXOS

ANEXO A 1

GRUPOS DE ENFOQUE

Tema: Servicio de decoración de arreglos, regalos y espacios.

Observar y analizar el comportamiento de los entrevistados, las reacciones, intereses, preferencias, actitudes y opiniones sobre el servicio.

Papel del moderador:

1. Presentación e Introducción.

Buenas Noches mi nombre es Paulina Varea, estoy realizando mi trabajo de Tesis y necesito su colaboración en esta noche. Les agradezco por su presencia y les pido de favor apaguen sus celulares hasta concluir.

Les pido también permiso para ser grabados durante la reunión, únicamente con fines académicos. Espero que disfruten de la reunión.

En los próximos 5 minutos realizaremos una actividad para conocernos mejor con esta lana. (Explicación de la actividad)

2. Introducción al Sector y la Industria de Servicios, Arreglos y decoraciones. (5 minutos)

3. Comenzar preguntas y conversación con los integrantes (30 minutos)

4. Presentar el servicio de la idea del negocio (5 minutos)

5. Preguntar opiniones y sugerencias sobre el servicio expuesto.
(20 minutos)

Preguntas:

Primera Parte:

¿Para qué ocasiones compran regalos?

¿Le resulta complicado pensar en ideas de regalos para alguna ocasión?

¿Cuáles son los problemas que encuentra al momento de comprar un regalo?

¿Cuáles son los regalos que compra con mayor frecuencia?

¿En qué lugares compra regalos generalmente y por qué?

¿Está contento con los regalos que encuentra en el mercado? ¿Le parecen suficientes? Por qué?

¿Qué le disgusta de los regalos que existen actualmente en el mercado?

¿Cuáles son las características que toma en cuenta al momento de elegir?

¿Qué características le gustaría encontrar en estos regalos?

¿Le gustaría que le ayuden o asesoren a elegir un regalo?

Segunda Parte: Presentación Servicio

¿Le gustaría que le ayuden a envolver y decorar un regalo antes de entregarlo?

¿Le gustaría poder personalizar un arreglo de flores o frutas antes de entregarlo?

¿Le gustaría que existiera una empresa que se encargue de decorar un espacio como dormitorios u oficinas para alguna ocasión?

¿Para que tipo de evento contrataría estos servicios?

¿Qué le gustaría que se incluya en la decoración?

¿Para que personas le gustaría contratar el servicio?

¿Qué le molestaría de este servicio?

Descripción de los grupos de Enfoque

El primer grupo estuvo conformado por personas de clase social media alta, 3 integrantes adultos muy ocupados decisores de compra y 4 jóvenes estudiantes que influyen en la decisión de compra de sus padres.

En la segunda entrevista se reunió a un grupo de 8 personas de clase social media alta. La característica principal de este grupo fue que los integrantes disponen de más tiempo para sus actividades personales. Cinco de los miembros no trabajan y los demás trabajan en cargos que no demandan mucho tiempo.

En el tercer grupo de enfoque se reunió a 9 personas de clase social alta que se caracterizan por no tener tiempo libre. Seis personas fueron jóvenes que estudian o trabajan y tres adultos que trabajan y están constantemente en eventos sociales.

El último grupo de enfoque se caracterizó por reunir a jóvenes que estudian y trabajan por lo que no disponen de tiempo libre. El grupo reunió a nueve personas, siete jóvenes y dos adultos.

Las preguntas que se realizaron fueron de carácter abierto, ya que la investigación es cualitativa y se pretende conocer opiniones, percepciones

ANEXO A2

ENTREVISTA A EXPERTOS

Buenas tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas. Estoy realizando una investigación de mercados para mi trabajo de Tesis. Me gustaría quitarle unos minutos de su tiempo para realizarle unas preguntas. La información será empleada únicamente para fines académicos.

1. ¿Por qué motivo surgió la idea de formar la empresa?
2. ¿Cuál es la característica que diferencia los productos que ofrecen?
3. ¿Cuántos arreglos mensuales se venden aproximadamente?
4. ¿Para qué ocasiones principalmente compran sus productos los clientes, y para qué personas?
5. ¿Cuál es la edad, sexo y características sociales de los clientes que asisten con mayor frecuencia?
6. ¿Cuáles son las vías por las que los clientes pueden realizar los pedidos y cuál de estas es la más utilizada?
7. Una vez realizado el pedido ¿qué proceso se sigue para elaborar el producto?
8. ¿Cómo está estructurado el personal de la empresa? ¿Cuál es el organigrama?
9. ¿Con cuántos locales cuenta la empresa?
10. ¿Cómo funcionan los canales de distribución? ¿Es contratado?
11. ¿Cómo manejan el tema de la publicidad?
12. ¿Cuál cree usted que son las principales empresas que forman parte de su competencia?

ANEXO A3 ENCUESTA



ENCUESTA

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.
Por favor responda las siguientes preguntas.

Sexo:FM

Edad: 15 a 20 21 a 25 26 a 30.... 31 a 35 36 a 4041 en adelante

1. ¿Cuántas veces, en promedio, al mes compra regalos para ocasiones especiales

- Nunca
- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

2. SEÑALE 2 ¿En qué lugares compra regalos con mayor frecuencia?

- Las Fragancias
- Locuras
- Fossil
- El Griego
- Entredulces
- L'Occitane
- Fybeca
- Floristerías
- Otro Cuál?

3. SEÑALE1 ¿Cómo califica los regalos que se ofrecen actualmente en el mercado?

- Abundantes
- Repetitivos
- Escasos
- Suficientes
- Originales
- Variados
- Personalizados

4. SEÑALE 1 ¿Cuál es el principal problema que encuentra al momento de comprar un regalo?

- Falta de tiempo
- Falta de información sobre donde encontrar lo que busca
- Mala atención
- Precios muy altos
- Es necesario recorrer demasiados lugares para encontrar algo

13. SEÑALE 2 ¿Para qué ocasiones principalmente le gustaría contratar este servicio?

- Bienvenidas
- Cumpleaños
- Despedidas
- Aniversarios
- Disculpas
- Compromiso
- Otros Cuál?

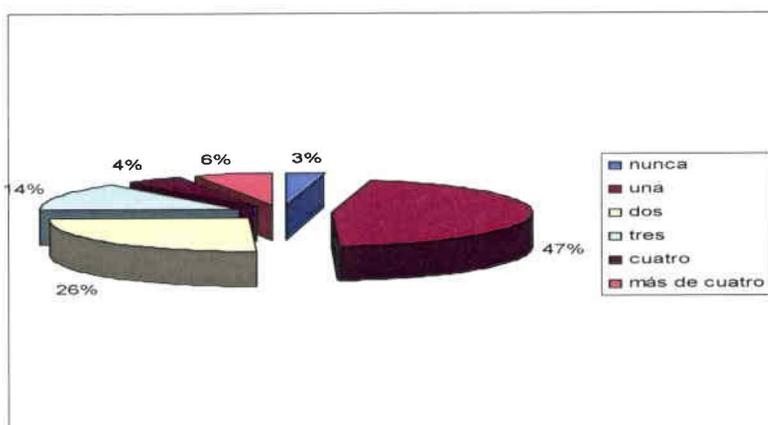
14. SEÑALE 2 ¿Para qué personas principalmente contrataría este servicio?

- Padres
- Hermanos
- Hijos
- Suegros
- Otros familiares
- Amigos
- Pareja
- Compañeros de trabajo

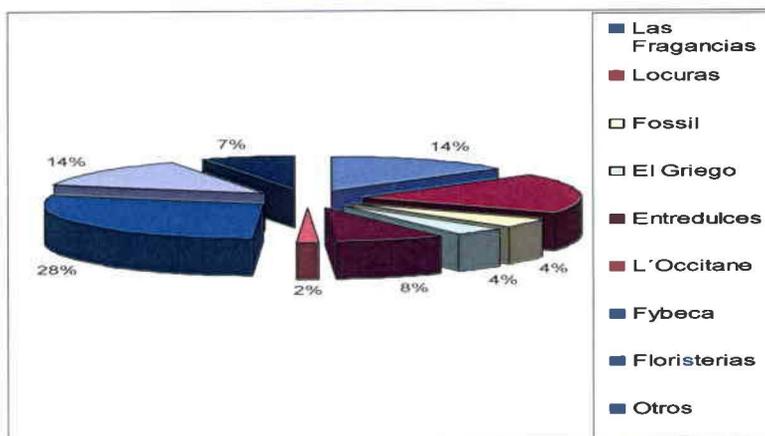
ANEXO A4

RESULTADOS ENCUESTAS

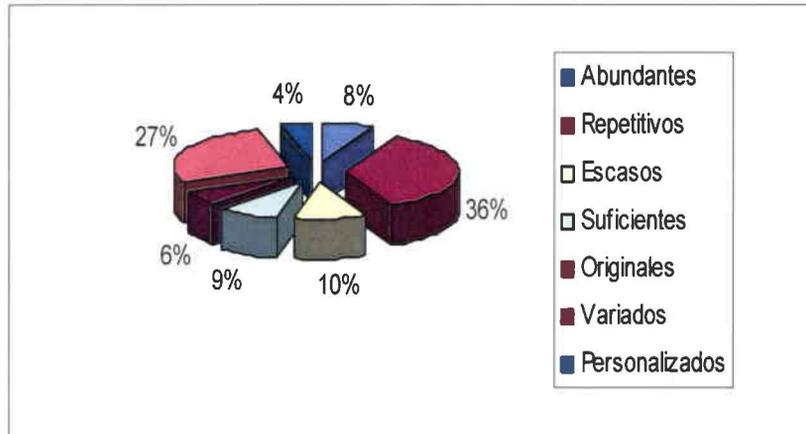
1. ¿Cuántas veces, en promedio, al mes compra regalos para ocasiones especiales?



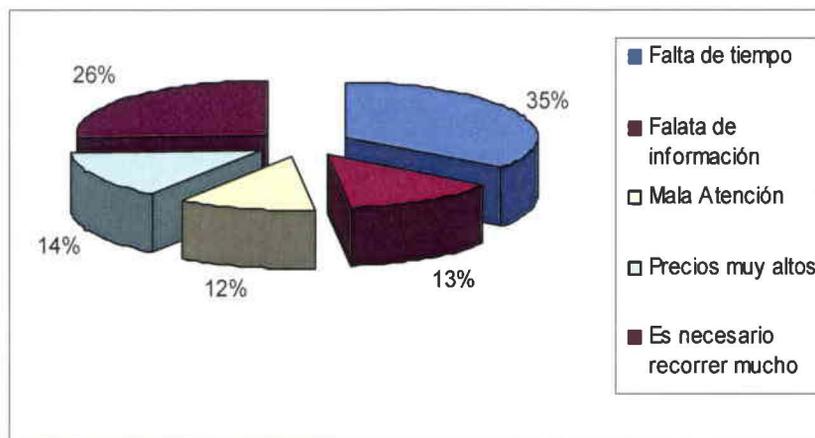
2. SEÑALE 2 ¿En qué lugares compra regalos con mayor frecuencia?



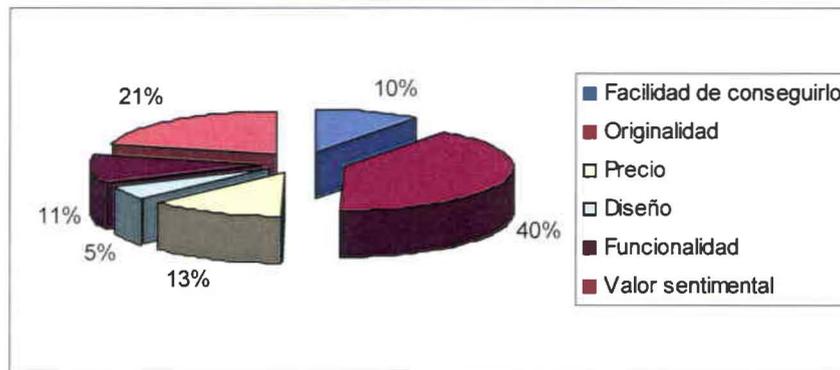
3. SEÑALE1 ¿Cómo califica los regalos que se ofrecen actualmente en el mercado?



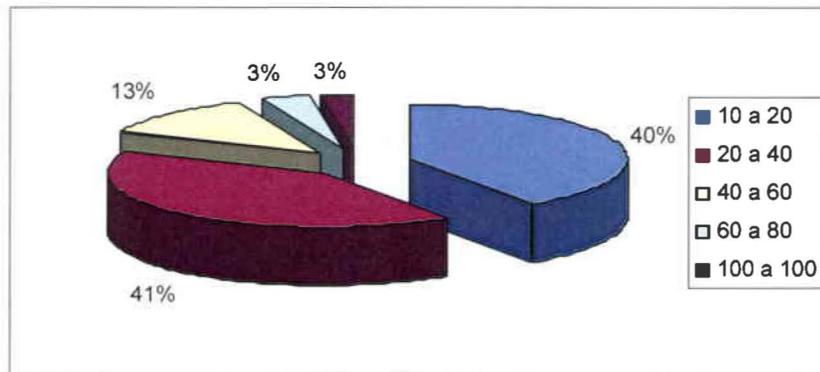
4. SEÑALE 1 ¿Cuál es el principal problema que encuentra al momento de comprar un regalo?



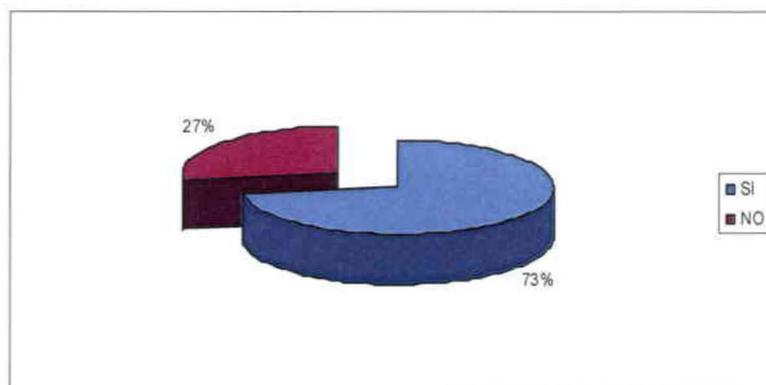
5. SEÑALE 1 ¿Qué aspecto le parece el más importante al momento de elegir un regalo?



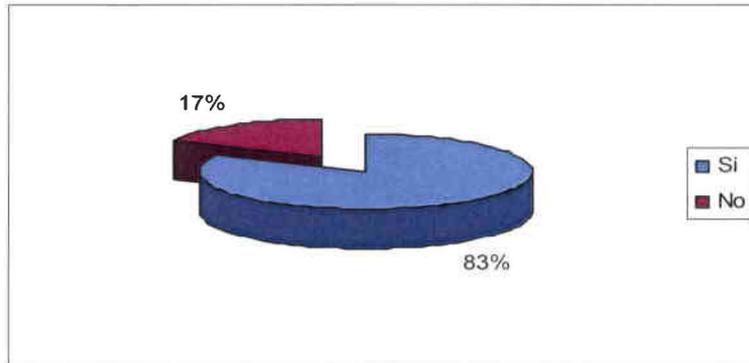
6. ¿Cuánto gasta en promedio en un regalo?



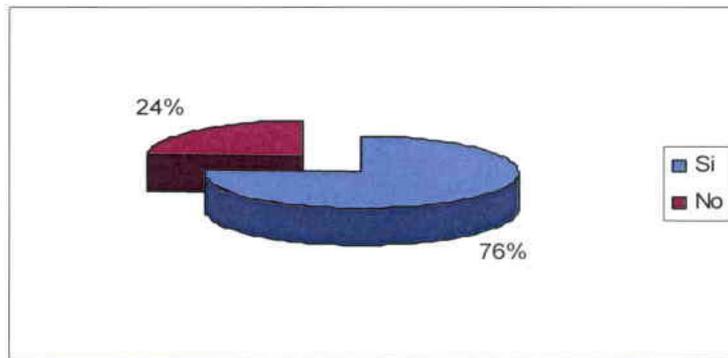
7. ¿Le gustaría que existiera una empresa que le ayude a decorar un regalo antes de entregarlo?



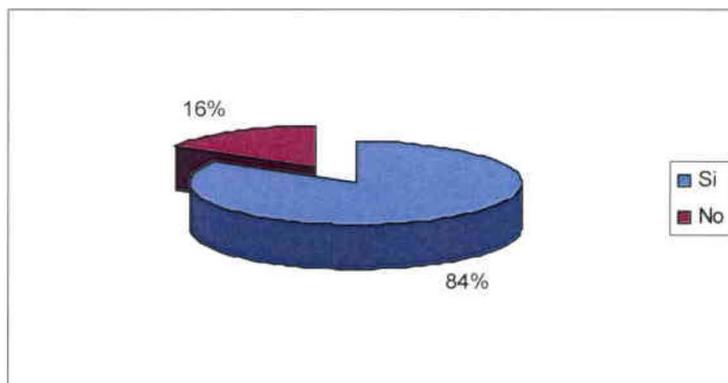
8.- ¿Le gustaría poder personalizar un arreglo de flores o frutas a su gusto para entregar a un homenajeado?



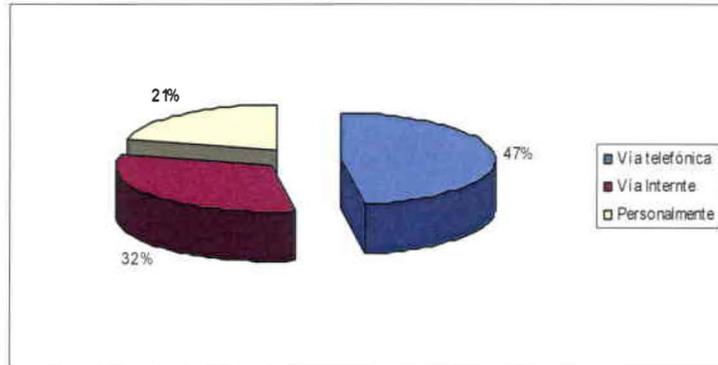
9. ¿Le gustaría que el arreglo se lo envíen a domicilio a la persona homenajeada?



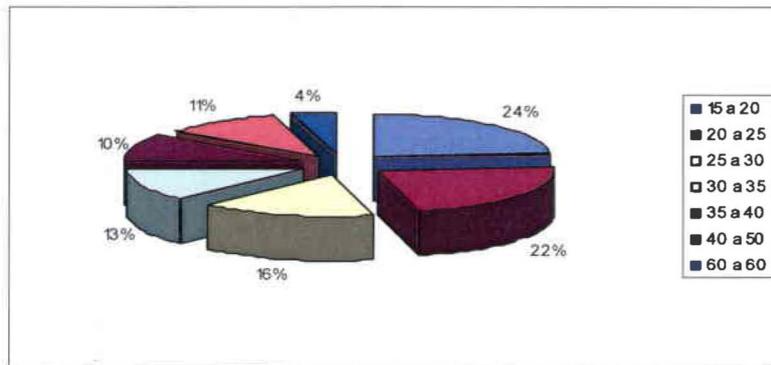
10.- ¿Le gustaría que además del regalo, se decore un espacio como el dormitorio u oficina con globos, rosas y pancartas de manera personalizada según el carácter del homenajeado?



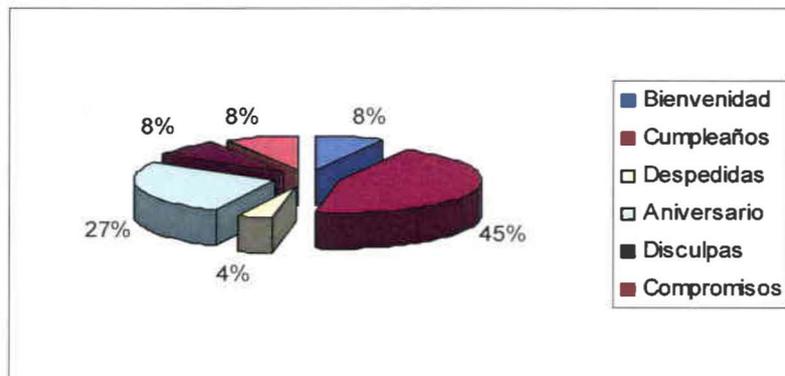
11. SEÑALE 1 ¿Cómo preferiría contactar este servicio?



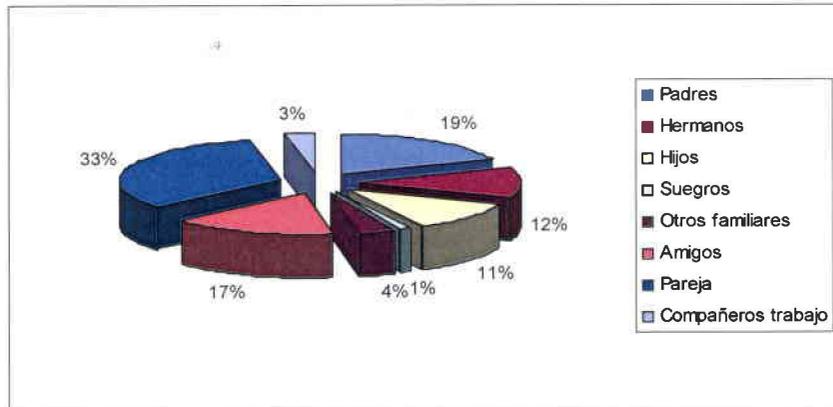
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio, si incluye: decoración de un espacio con pancartas, rosas, globos y dulces?



13. SEÑALE 2 ¿Para qué ocasiones principalmente le gustaría contratar este servicio?



14. SEÑALE 2 ¿Para qué personas principalmente contrataría este servicio?



ANEXO B1

IDENTIFICACION DE FACTORES FODA

Fortalezas:

1. Personal con conocimiento del negocio: Los empleados pasarán por un minucioso proceso de reclutamiento en el que se analizarán sus actitudes, habilidades, conocimientos y experiencia en el campo. Con esto se garantizará la calidad de los empleados de cada puesto.
2. Equipos de fácil manejo: Para la elaboración de los arreglos y decoraciones no se requiere maquinaria con mucha tecnología ya que es más un trabajo manual, esto reduce los costos y facilita la capacitación a empleados.
3. Acceso a todo tipo de medios de recepción de pedidos y pago: Los clientes podrán realizar pedidos vía telefónica, Internet o en el local y pagos en efectivo, tarjetas o transferencias.
4. Misión, Visión, objetivos y cultura claramente especificados: Estarán al conocimiento de todos los empleados y serán la base del trabajo diario, comprometiendo a todos con los objetivos de la empresa.
5. Facilidad para innovar y diversificar servicios: La empresa contará con mano de obra preparada y constantemente capacitada con lo que estará en condiciones de cumplir los diseños nuevos requeridos.

Oportunidades:

1. Tasa de Interés: Es un índice que presenta tendencia decreciente y estable.
2. Fácil obtención de materiales: Existen varios proveedores de flores, frutas y cartonería. Así, si uno no cumple con los estándares exigidos es fácil remplazarlo.
3. Falta de tiempo de los clientes: Actualmente existe tendencia a buscar soluciones rápidas para cualquier necesidad. La empresa brinda un servicio que ayuda a los clientes a ahorrar tiempo.
4. Mano de obra calificada disponible: Existen estudiantes de distintas universidades que pueden realizar sus pasantías y formar parte de la empresa a futuro. Por otra parte, en el mercado se ofertan constantes cursos de diseño de arreglos y decoración.
5. Competencia directa inexistente: Actualmente ninguna empresa ofrece el servicio de decoración de sorpresas, regalos ni arreglos florales y frutales personalizados.

Debilidades:

1. Medios de entrega limitados: En fechas de elevada demanda se necesitará más personas para entregar pedidos y elaborar decoraciones.
2. Falta de bases de datos de clientes: Implica más tiempo e investigación para su creación.

3. No existe posicionamiento de la marca: Por ser una marca nueva y no tener ningún tipo de vinculación a otra, no es conocida en el mercado.
4. Los administradores no tienen experiencia en el negocio: Por ser el primer negocio en el mercado y para las socias, no se cuenta con experiencia, por lo que se debe estudiar e investigar.
5. No se tiene convenios con restaurantes: Al introducir el negocio, no se cuenta con estas alianzas por lo que es necesario iniciar un proceso de negociación que implica tiempo y recursos.

Amenazas:

1. Pocas barreras de entrada para nuevos competidores: La inversión inicial no es elevada, no requiere mucho personal y el proceso legal es simple por lo que es posible que aparezcan nuevos competidores en la vida del negocio.
2. Delincuencia: El incremento de asaltos, crímenes y robos en la ciudad de Quito dificulta la posibilidad de ingresar a decorar un espacio.
3. Inflación creciente: Se reflejará en los precios, disminuyendo el poder de compra de los potenciales clientes.
4. Amenaza de sustitutos: A pesar de no existir competencia directa, varias personas prefieren regalar lo tradicional o ya son fieles a una empresa de arreglos.
5. Congestión de Tráfico: Complica los tiempos de entrega de arreglos y decoraciones.

ANEXO B2

ESTRATEGIAS FODA

Estrategias Fortalezas – Oportunidades

1. (1, D) Alcanzar estándares de calidad elevados, aprovechando la existencia de mano de obra calificada en el mercado para contratar personal con conocimientos del negocio.
2. (2, B) La disponibilidad de materia prima junto con los equipos de fácil manejo permitirán aplicar una estrategia de expansión de mercados, creando de manera eficiente distintos tipos de arreglos y decoraciones.
3. (3, C) El acceso a toda forma de pago permitirá elegir la mejor opción, la más cómoda y la que menos tiempo requiera, atrayendo más clientes y así logrando crecimiento de la compañía.
4. (4, E) Estrategia ataque de guerrilla. A través de una misión, visión y objetivos claramente definidos será factible alcanzar las metas programadas y comprometer al personal, aprovechando la ausencia de competencia directa para crear una ventaja competitiva y atraer a los clientes que realizan compras en otras empresas de sustitutos.
5. (5, A) Bajas tasas de interés permitirán obtener créditos para comprar equipos y cursos de capacitación, beneficiando la facilidad de innovar.

Estrategias Fortalezas – Amenazas

1. (1, B) A través de personal profesional y con conocimiento del negocio, será posible desarrollar métodos para contrarrestar el efecto de la delincuencia.

2. (2, C) Con equipos de fácil manejo será posible incrementar la producción para generar más ingresos y economías de escala, disminuyendo el efecto de la creciente inflación.
3. (3, E) La posibilidad de acceder a todo tipo de pago por medio de Internet permitirá que el cliente no tenga que acercarse al local a realizar el pago o que un ejecutivo vaya a cobrarle, evitando tener que circular en horas de congestión.
4. (4, A) La misión, visión, objetivos y cultura claramente definidos comprometerá al personal con su trabajo, fidelizará a los clientes y creará una fuerte barrera de entrada.
5. (5, D) Se empleará una estrategia de ataque de flanqueador para captar clientes de la competencia indirecta y reducir la amenaza de sustitutos mediante la facilidad para innovar y diversificar.

Estrategias Debilidades - Oportunidades

1. (1, A) Para el crecimiento de la empresa se tomará en cuenta las bajas tasas de interés, accediendo a créditos que permitan comprar más autos y motos e incrementar las ventas.
2. (2, E) Se aprovechará la falta de competencia directa para crear una base de datos de clientes.
3. (3, C) Se empleará estrategia de ataque frontal contra sustitutos. La solución a la falta de tiempo será el factor que se resaltarán en publicidad para atraer clientes y posicionar la marca.
4. (4, D) A través del reclutamiento de personal calificado, las administradoras aprenderán del negocio y ganarán experiencia.

5. (5, B) Estrategia de personalización. Mediante la fácil obtención de materiales, será posible diseñar una gama de opciones que se adapten a cada tipo de restaurante u hotel, facilitando la formación de convenios.

Estrategias Debilidades - Amenazas

1. (1, E) Conseguir medios de entrega más eficientes y numerosos, reducirá el problema que genera la congestión vehicular en tiempos de entrega.
2. (2, A) Estrategia de salto de rana. Al crear una base de datos de clientes se podrá enviar publicidad, promociones y recordatorios, para informar a los clientes la superioridad del producto/servicio frente a la competencia, fidelizándolos y creando una barrera de entrada.
3. (3, B) Al posicionar la marca en el mercado, la empresa será reconocida y el nivel de confianza de los clientes aumentará al dejar entrar un representante a decorar un espacio, eliminando el efecto de la delincuencia.
4. (4, C) Al incrementar los conocimientos y experiencia, los administradores estarán en mayor capacidad de tomar medidas para disminuir el efecto de la inflación.
5. (5, D) Se empleará estrategias de diferenciación en el producto/servicio, estableciendo alianzas con restaurantes y hoteles para lograr mayor ventaja en el mercado, contrarrestando la amenaza de sustitutos.

ANEXO C1

INVERSION

INVERSIONES			
VEHICULOS			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (m2)	CANTIDAD	TOTAL
VEHÍCULOS	\$10,200.00	2	\$20,400.00
TOTAL			\$20,400.00
MENAJE			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
REFRIGERADORA	700.00	1	\$700.00
DECORADOR DE FRUTAS	250.00	1	\$250.00
LAVADERO (2 POZOS, ESCURRIDOR)	132.99	1	\$132.99
GRIFERÍA PARA EL LAVABO	46.65	1	\$46.65
MESA TRABAJO TERMAL MTSE-3048	280.00	1	\$280.00
ESTANTE PARA UTENSILLOS	40.00	1	\$40.00
BALANZA MECÁNICA	6.30	1	\$6.30
EXTINTOR	\$20.00	1	\$20.00
TOTAL			\$1,475.94
EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
SOFÁ SALA DE ESPERA	\$120.00	1	\$120.00
SILLAS SADA DE ESPERA	\$42.00	2	\$84.00
MESA SALA DE ESPERA	\$55.00	1	\$55.00
PORTA REVISTAS	\$12.00	1	\$12.00
CAFETERA	\$35.00	1	\$35.00
ESCRITORIOS	\$90.00	3	\$270.00
SILLAS ESCRITORIOS	\$33.00	3	\$99.00
CAMARA DIGITAL	\$170.00	1	\$170.00
TELÉFONO CON CALLER ID	\$23.00	2	\$46.00
TOTAL			\$891.00

ADECUACIÓN DEL LOCAL			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
BAÑO	\$69.98	1	\$69.98
PINTURA SATINADA	\$19.89	2	\$39.78
MANO DE OBRA	\$2.00	1	\$2.00
DECORACIÓN LOCAL	\$436.00	1	\$436.00
IMPREVISTOS	\$100.00	1	\$100.00
TOTAL			\$647.76
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
COMPUTADORA INTEL DUAL CORE 1.6 GHZ	\$480.00	2	\$960.00
CAJA REGISTRADORA NCR 2028	\$260.00	1	\$260.00
IMPRESORA, COPIADORA, FAX	\$160.00	1	\$160.00
TOTAL			\$1,380.00
WEB SITE			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
HOSTING (1º AÑO)	\$50.00	1	\$50.00
DISEÑO DE LA PÁGINA WEB	\$320.00	1	\$320.00
MANTENIMIENTO (1 AÑO)	\$480.00	1	\$480.00
TOTAL			\$850.00
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$400.00	1	\$400.00
TOTAL			\$400.00
TOTAL INVERSIONES	\$24,664.70		

ANEXO C2

NOMINA

SUPUESTOS					
Aporte IESS	9.35%				
Décimo cuarto sueldo	200.00				
Incremento de sueldos por año	5.00%				
Comisión Total	0.50%	depende de número de entregas. Un dólar por entrega			
Aporte Patronal al IESS	12.15%				

ROL DE PAGOS							
AÑO 1							
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar
Administradora	\$1,500.00	\$0.00	\$18,000.00	\$1,683.00	\$16,317.00	\$739.70	\$15,577.30
Limpieza	\$200.00	\$0.00	\$2,400.00	\$224.40	\$2,175.60	\$0.00	\$2,175.60
Vendedora 1	\$280.00	\$0.00	\$3,360.00	\$314.16	\$3,045.84	\$0.00	\$3,045.84
TOTAL	\$1,980.00	\$0.00	\$23,760.00	\$2,221.56	\$21,538.44	\$739.70	\$20,798.74
Diseñadora	\$1,000.00	\$0.00	\$12,000.00	\$1,122.00	\$10,878.00	\$195.80	\$10,682.20
Producción 1	\$300.00	\$0.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40
Producción 2	\$300.00	\$0.00	\$3,600.00	\$336.60	\$3,263.40	\$0.00	\$3,263.40
Entrega 1	\$200.00	\$773.56	\$3,173.56	\$296.73	\$2,876.83	\$0.00	\$2,876.83
Entrega 2	\$200.00	\$773.56	\$3,173.56	\$296.73	\$2,876.83	\$0.00	\$2,876.83
TOTAL	\$2,000.00	\$1,547.12	\$25,547.12	\$2,388.66	\$23,158.46	\$195.80	\$22,962.66
TOTAL	\$3,980.00	\$1,547.12	\$49,307.12	\$4,610.22	\$44,696.90	\$935.50	\$43,761.40

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1						
Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$1,500.00	\$200.00	\$0.00	\$679.88	15	\$2,187.00	\$4,566.88
\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$90.65	15	\$291.60	\$782.25
\$280.00	\$200.00	\$0.00	\$126.91	15	\$408.24	\$1,015.15
\$1,980.00	\$600.00	\$0.00	\$897.44	\$45.00	\$2,886.84	\$6,364.28
\$1,000.00	\$200.00	\$0.00	\$453.25	15	\$1,458.00	\$3,111.25
\$300.00	\$200.00	\$0.00	\$135.98	15	\$437.40	\$1,073.38
\$300.00	\$200.00	\$1.00	\$135.98	16	\$437.40	\$1,074.38
\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$119.87	15	\$385.59	\$905.46
\$200.00	\$200.00	\$0.00	\$119.87	15	\$385.59	\$905.46
\$2,000.00	\$1,000.00	\$1.00	\$964.94	\$76.00	\$3,103.98	\$7,069.91
\$3,980.00	\$1,600.00	\$1.00	\$1,862.37	\$121.00	\$5,990.82	\$13,434.19

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1	\$300.00	\$36.00	\$336.00	\$4,032.00
TOTAL	\$55,235.78				
Nómina Administrativa	\$28,308.18				
Produccion	\$26,927.60				

ROL DE PAGOS							
AÑO 2							
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquido a pagar
Administradora	\$1,575.00	\$0.00	\$18,900.00	\$1,767.15	\$17,132.85	\$821.29	\$16,311.57
Limpieza	\$210.00	\$0.00	\$2,520.00	\$235.62	\$2,284.38	\$0.00	\$2,284.38
Vendedora 1	\$294.00	\$0.00	\$3,528.00	\$329.87	\$3,198.13	\$0.00	\$3,198.13
TOTAL	\$2,079.00	\$0.00	\$24,948.00	\$2,332.64	\$22,615.36	\$821.29	\$21,794.08
Diseñadora	\$1,050.00	\$0.00	\$12,600.00	\$1,178.10	\$11,421.90	\$250.19	\$11,171.71
Producción 1	\$315.00	\$0.00	\$3,780.00	\$353.43	\$3,426.57	\$0.00	\$3,426.57
Producción 2	\$315.00	\$0.00	\$3,780.00	\$353.43	\$3,426.57	\$0.00	\$3,426.57
Entrega 1	\$210.00	\$812.24	\$3,332.24	\$311.56	\$3,020.67	\$0.00	\$3,020.67
Entrega 2	\$210.00	\$812.24	\$3,332.24	\$311.56	\$3,020.67	\$0.00	\$3,020.67
TOTAL	\$2,100.00	\$1,624.48	\$26,824.48	\$2,508.09	\$24,316.39	\$250.19	\$24,066.20
TOTAL	\$4,179.00	\$1,624.48	\$51,772.48	\$4,840.73	\$46,931.75	\$1,071.48	\$45,860.27

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2						
Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$1,575.00	\$200.00	\$1,427.74	\$1,575.00	15	\$2,296.35	\$7,074.09
\$210.00	\$200.00	\$190.37	\$210.00	15	\$306.18	\$1,116.55
\$294.00	\$200.00	\$266.51	\$294.00	15	\$428.65	\$1,483.16
\$2,079.00	\$600.00	\$1,884.61	\$2,079.00	\$45.00	\$3,031.18	\$9,673.80
\$1,050.00	\$200.00	\$951.83	\$1,050.00	15	\$1,530.90	\$4,782.73
\$315.00	\$200.00	\$285.55	\$315.00	15	\$459.27	\$1,574.82
\$315.00	\$200.00	\$285.55	\$315.00	15	\$459.27	\$1,574.82
\$210.00	\$200.00	\$251.72	\$277.69	15	\$404.87	\$1,344.28
\$210.00	\$200.00	\$251.72	\$277.69	15	\$404.87	\$1,344.28
\$2,100.00	\$1,000.00	\$2,026.37	\$2,235.37	\$75.00	\$3,259.17	\$10,620.91
\$4,179.00	\$1,600.00	\$3,910.98	\$4,314.37	\$120.00	\$6,290.36	\$20,294.71

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1	\$306.00	\$36.72	\$342.72	\$4,112.64
TOTAL	\$60,066.29				
Nómina Administrativa	\$30,664.72				
Produccion	\$29,401.57				

ROL DE PAGOS							
AÑO 3							
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar
Administradora	\$1,653.75	\$0.00	\$19,845.00	\$1,855.51	\$17,989.49	\$906.95	\$17,082.54
Limpieza	\$220.50	\$0.00	\$2,646.00	\$247.40	\$2,398.60	\$0.00	\$2,398.60
Vendedora 1	\$308.70	\$0.00	\$3,704.40	\$346.36	\$3,358.04	\$0.00	\$3,358.04
TOTAL	\$2,182.95	\$0.00	\$26,195.40	\$2,449.27	\$23,746.13	\$906.95	\$22,839.18
Diseñadora	\$1,102.50	\$0.00	\$13,230.00	\$1,237.01	\$11,993.00	\$307.30	\$11,685.70
Producción 1	\$330.75	\$0.00	\$3,969.00	\$371.10	\$3,597.90	\$0.00	\$3,597.90
Producción 2	\$330.75	\$0.00	\$3,969.00	\$371.10	\$3,597.90	\$0.00	\$3,597.90
Entrega 1	\$220.50	\$852.85	\$3,498.85	\$327.14	\$3,171.71	\$0.00	\$3,171.71
Entrega 2	\$220.50	\$852.85	\$3,498.85	\$327.14	\$3,171.71	\$0.00	\$3,171.71
TOTAL	\$2,205.00	\$1,705.70	\$28,165.70	\$2,633.49	\$25,532.21	\$307.30	\$25,224.91
TOTAL	\$4,387.95	\$1,705.70	\$54,361.10	\$5,082.76	\$49,278.34	\$1,214.25	\$48,064.09

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3						
Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$1,653.75	\$200.00	\$1,499.12	\$1,653.75	15	\$2,411.17	\$7,417.79
\$220.50	\$200.00	\$199.88	\$220.50	15	\$321.49	\$1,162.37
\$308.70	\$200.00	\$279.84	\$308.70	15	\$450.08	\$1,547.32
\$2,182.95	\$600.00	\$1,978.84	\$2,182.95	\$45.00	\$3,182.74	\$10,127.49
\$1,102.50	\$200.00	\$999.42	\$1,102.50	15	\$1,607.45	\$5,011.86
\$330.75	\$200.00	\$299.82	\$330.75	15	\$482.23	\$1,643.56
\$330.75	\$200.00	\$299.82	\$330.75	15	\$482.23	\$1,643.56
\$220.50	\$200.00	\$264.31	\$291.57	15	\$425.11	\$1,401.49
\$220.50	\$200.00	\$264.31	\$291.57	15	\$425.11	\$1,401.49
\$2,205.00	\$1,000.00	\$2,127.68	\$2,347.14	\$75.00	\$3,422.13	\$11,101.96
\$4,387.95	\$1,600.00	\$4,106.53	\$4,530.09	\$120.00	\$6,604.87	\$21,229.44

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas		honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$312.12	\$37.45	\$349.57	\$4,194.89
TOTAL	\$62,777.02				
Nómina Administrativa	\$31,999.97				
Produccion	\$30,777.05				

ROL DE PAGOS							
AÑO 4							
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar
Administradora	\$1,736.44	\$0.00	\$20,837.25	\$1,948.28	\$18,888.97	\$996.90	\$17,892.07
Limpieza	\$231.53	\$0.00	\$2,778.30	\$259.77	\$2,518.53	\$0.00	\$2,518.53
Vendedora 1	\$324.14	\$0.00	\$3,889.62	\$363.68	\$3,525.94	\$0.00	\$3,525.94
TOTAL	\$2,292.10	\$0.00	\$27,505.17	\$2,571.73	\$24,933.44	\$996.90	\$23,936.54
Diseñadora	\$1,157.63	\$0.00	\$13,891.50	\$1,298.86	\$12,592.64	\$367.26	\$12,225.38
Producción 1	\$347.29	\$0.00	\$4,167.45	\$389.66	\$3,777.79	\$0.00	\$3,777.79
Producción 2	\$347.29	\$0.00	\$4,167.45	\$389.66	\$3,777.79	\$0.00	\$3,777.79
Entrega 1	\$231.53	\$895.49	\$3,673.79	\$343.50	\$3,330.29	\$0.00	\$3,330.29
Entrega 2	\$231.53	\$895.49	\$3,673.79	\$343.50	\$3,330.29	\$0.00	\$3,330.29
TOTAL	\$2,315.25	\$1,790.98	\$29,573.98	\$2,765.17	\$26,808.82	\$367.26	\$26,441.55
TOTAL	\$4,607.35	\$1,790.98	\$57,079.15	\$5,336.90	\$51,742.25	\$1,364.16	\$50,378.09

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4						
Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$1,736.44	\$200.00	\$1,574.08	\$1,736.44	15	\$2,531.73	\$7,778.68
\$231.53	\$200.00	\$209.88	\$231.53	15	\$337.56	\$1,210.49
\$324.14	\$200.00	\$293.83	\$324.14	15	\$472.59	\$1,614.69
\$2,292.10	\$600.00	\$2,077.79	\$2,292.10	\$45.00	\$3,341.88	\$10,603.86
\$1,157.63	\$200.00	\$1,049.39	\$1,157.63	15	\$1,687.82	\$5,252.45
\$347.29	\$200.00	\$314.82	\$347.29	15	\$506.35	\$1,715.74
\$347.29	\$200.00	\$314.82	\$347.29	15	\$506.35	\$1,715.74
\$231.53	\$200.00	\$277.52	\$306.15	15	\$446.37	\$1,461.56
\$231.53	\$200.00	\$277.52	\$306.15	15	\$446.37	\$1,461.56
\$2,315.25	\$1,000.00	\$2,234.07	\$2,464.50	\$75.00	\$3,593.24	\$11,607.06
\$4,607.35	\$1,600.00	\$4,311.85	\$4,756.60	\$120.00	\$6,935.12	\$22,210.92

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1	\$318.36	\$38.20	\$356.57	\$4,278.79
TOTAL	\$65,620.83				
Nómina Administrativa	\$33,399.53				
Produccion	\$32,221.30				

ROL DE PAGOS							
AÑO 5							
CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquido a pagar
Administradora	\$1,823.26	\$0.00	\$21,879.11	\$2,045.70	\$19,833.42	\$1,091.34	\$18,742.07
Limpieza	\$243.10	\$0.00	\$2,917.22	\$272.76	\$2,644.46	\$0.00	\$2,644.46
Vendedora 1	\$340.34	\$0.00	\$4,084.10	\$381.86	\$3,702.24	\$0.00	\$3,702.24
TOTAL	\$2,406.70	\$0.00	\$28,880.43	\$2,700.32	\$26,180.11	\$1,091.34	\$25,088.77
Diseñadora	\$1,215.51	\$0.00	\$14,586.08	\$1,363.80	\$13,222.28	\$430.23	\$12,792.05
Producción 1	\$364.65	\$0.00	\$4,375.82	\$409.14	\$3,966.68	\$0.00	\$3,966.68
Producción 2	\$364.65	\$0.00	\$4,375.82	\$409.14	\$3,966.68	\$0.00	\$3,966.68
Entrega 1	\$243.10	\$940.27	\$3,857.48	\$360.67	\$3,496.81	\$0.00	\$3,496.81
Entrega 2	\$243.10	\$940.27	\$3,857.48	\$360.67	\$3,496.81	\$0.00	\$3,496.81
TOTAL	\$2,431.01	\$1,880.53	\$31,052.68	\$2,903.43	\$28,149.26	\$430.23	\$27,719.03
TOTAL	\$4,837.71	\$1,880.53	\$59,933.11	\$5,603.75	\$54,329.37	\$1,521.57	\$52,807.80

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5						
Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$1,823.26	\$200.00	\$1,823.26	\$826.39	15	\$2,658.31	\$7,331.22
\$243.10	\$200.00	\$243.10	\$110.19	15	\$354.44	\$1,150.83
\$340.34	\$200.00	\$340.34	\$154.26	15	\$496.22	\$1,531.16
\$2,406.70	\$600.00	\$2,406.70	\$1,090.84	\$45.00	\$3,508.97	\$10,013.21
\$1,215.51	\$200.00	\$1,215.51	\$550.93	15	\$1,772.21	\$4,954.15
\$364.65	\$200.00	\$364.65	\$165.28	15	\$531.66	\$1,626.24
\$364.65	\$200.00	\$364.65	\$165.28	15	\$531.66	\$1,626.24
\$243.10	\$200.00	\$321.46	\$145.70	15	\$468.68	\$1,378.94
\$243.10	\$200.00	\$321.46	\$145.70	15	\$468.68	\$1,378.94
\$2,431.01	\$1,000.00	\$2,587.72	\$1,172.89	\$75.00	\$3,772.90	\$10,964.52
\$4,837.71	\$1,600.00	\$4,994.43	\$2,263.72	\$120.00	\$7,281.87	\$20,977.74

Nómina sin Relación Patronal					
Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual	
Contador	1	\$324.73	\$38.97	\$363.70	\$4,364.37
TOTAL		\$65,873.60			
Nómina Administrativa		\$33,550.67			
Produccion		\$32,322.93			

ANEXO C3
GASTOS GENERALES

GASTOS MENSUALES			
	Precio	Cantidad Anual	Costo Anual
Electricidad	\$ 28.00	12	\$ 336.00
Agua	\$ 23.00	12	\$ 276.00
Teléfono	\$ 130.00	12	\$ 1,560.00
Publicidad	\$ 969.00	2	\$ 1,938.00
Suministros de oficina	\$ 110.00	4	\$ 440.00
Suministros de limpieza	\$ 35.00	6	\$ 210.00
Combustible	\$ 230.00	12	\$ 2,760.00
Uniformes	\$ 259.00	1	\$ 259.00
Arriendo	\$ 300.00	12	\$ 3,600.00
Herramientas y biens fungibles	\$ 336.61	1	\$ 336.61
Otros gastos	\$ 100.00	6	\$ 600.00
Total costos Fijos			\$ 12,315.61

Herramientas y biens fungibles	Precio	Cantidad Anual	Costo Anual
PISTOLA SILICONA	3.99	12	\$47.88
PINCELES	3.80	12	\$45.60
BANDEJAS	\$0.40	4	\$1.60
TIJERAS PROFESIONALES	8.25	3	\$24.75
TIJERAS PARA ROSAS	10.30	3	\$30.90
OLLAS DE FONDUE	130.00	1	\$130.00
TAZAS MEDIDORAS	4.14	1	\$4.14
CUCHILLO PARA PELAR	3.00	4	\$12.00
TABLA PARA PICAR POLIETILENO	11.59	2	\$23.18
BOWL # 7	2.15	4	\$8.60
BOWL # 3	1.99	4	\$7.96
TOTAL			\$336.61

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina administrativa	\$ 28,308.18	\$ 30,664.72	\$ 31,999.97	\$ 33,399.53	\$ 33,550.67
Electricidad	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00	\$ 336.00
Agua	\$ 276.00	\$ 276.00	\$ 276.00	\$ 276.00	\$ 276.00
Teléfono	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Publicidad	\$ 1,938.00	\$ 1,938.00	\$ 1,938.00	\$ 1,938.00	\$ 1,938.00
Suministros de oficina	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Suministros de limpieza	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00
Combustible	\$ 2,760.00	\$ 2,760.00	\$ 2,760.00	\$ 2,760.00	\$ 2,760.00
Uniformes	\$ 259.00	\$ 259.00	\$ 259.00	\$ 259.00	\$ 259.00
Arriendo	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Herramientas y biens fungibles	\$ 336.61	\$ 336.61	\$ 336.61	\$ 336.61	\$ 336.61
Otros gastos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
TOTAL	\$ 41,823.79	\$ 44,180.33	\$ 45,515.58	\$ 46,915.14	\$ 47,066.28

ANEXO C4

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES		AMORTIZACION				
Descripción	Tasa	Descripción	Tasa			
Menaje	10%	Constitución	20%			
Vehiculo	20%					
Equipos de Oficina	10%					
Adecuacion local	10%					
Equipos de Computación	33%					
VALORES DE RESCATE			VALOR DE RESCATE			
Menaje	1,475.94	147.59				
Vehiculos	20,400.00	2,040.00				
Equipos de Oficina	891.00	89.10				
Adecuaciones Local	647.76	64.78				
Equipo de Computacion	1,380.00	138.00				
Total	24,794.70	2,479.47				
Depreciaciones	COSTO	Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	US\$	1	2	3	4	5
Menaje	\$1,475.94	\$147.59	\$147.59	\$147.59	\$147.59	\$147.59
Vehiculos	\$20,400.00	\$4,080.00	\$4,080.00	\$4,080.00	\$4,080.00	\$4,080.00
Equipos de Oficina	\$891.00	\$89.10	\$89.10	\$89.10	\$89.10	\$89.10
Adecuaciones Local	\$647.76	\$64.78	\$64.78	\$64.78	\$64.78	\$64.78
Equipo de Computacion	\$1,380.00	\$460.00	\$460.00	\$460.00		
Total	\$24,794.70	\$4,841.47	\$4,841.47	\$4,841.47	\$4,381.47	\$4,381.47
Amortización		Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	Cantidad	1	2	3	4	5
Web Site	\$850	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170
Constitución Empresa	\$400	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
Total	\$1,250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
TOTAL		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47

ANEXO C5

APORTE DE FINANCIAMIENTO

MONTO DE LA INVERSIÓN		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Paulina Varea	\$ 9,999.89	40.00%
María Elisa Toral	\$ 7,499.91	30.00%
Posible Accionista	\$ 7,499.91	30.00%
Total	\$ 24,999.72	100%
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 7,499.91	30.00%
Paulina V	\$ 2,999.97	40.00%
Elisa T	\$ 2,249.97	30.00%
Socio 3	\$ 2,249.97	30.00%
Crédito Necesario	\$ 17,499.80	70.00%
Inversiones	\$ 14,464.70	
Capital de Trabajo	\$ 10,535.02	
Total Necesario	\$ 24,999.72	100.00%

ANEXO C6

CALCULO TASA DE DESCUENTO DEL VAN O COSTO DE OPORTUNIDAD

Datos	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bonos Tesoro 5 años) al 22 de octubre de 2008	2.9	http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html
Beta (promedio beta de food processing, grocery, home appliance, paper/forest products, recreation)	0.87	www.damodaran.com
Prima de riesgo países latinoamericanos	14.56	Brealey - Myers, Principios de Finanzas Corporativas, Séptima edición, Cap 7 pag 108
EMBI (promedio septiembre y octubre 2008)	14.56	www.bce.fin.gov

TIC	14.00%
m	1
Costo deuda	14.00%
1. Se calcula el rendimiento esperado del proyecto en Estados Unidos: $r_f + (B_d \cdot PRM)$	
Ke des USA	
r_f	2.90%
B_d	0.87
PRM	13.40%
Rendimiento esperado en EU (ke desap.)	14.56%
2. Se calcula el rendimiento esperado del proyecto en Ecuador: Rendimiento esperado en EU + EMBI	
EMBI	11.23%
Rendimiento esperado en Ecuador (ke desapa)	25.79%
3. Se calcula el rendimiento esperado del proyecto apalancado: $k_e \text{ depap.} + (k_e \text{ desap.} - \text{costo deuda}) \cdot (D/E) \cdot (1 - t_{\text{Ecuador}})$	
Apalancado:	
t_{Ecuador}	36.25%
D	0.700
E	0.300
V	1
D/E	2.33
Ke ap Ecuador	43.32%
4. Se calcula el costo promedio ponderado de capital, tasa de descuento: $\text{Costo deuda} \cdot (1 - t_{\text{Ecuador}}) \cdot (D/V) + k_e \text{ apalancado Ec} \cdot (E/V)$	
CPPC	19.24%

ANEXO C7

FLUJOS DE FONDOS NO APALANCADOS

		Escenario Esperado				
ANOS		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$193,390.00	\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75
TOTAL INGRESOS		\$193,390.00	\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75
EGRESOS						
Costos		\$114,802.37	\$121,670.08	\$127,658.98	\$143,104.15	\$148,749.92
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$161,717.63	\$170,941.88	\$178,266.04	\$194,650.75	\$200,447.67
BAII						
Intereses		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		\$4,750.86	\$4,817.64	\$5,241.97	\$4,383.35	\$5,192.86
Total antes imp. Renta		\$26,921.52	\$27,299.98	\$29,704.47	\$24,839.00	\$29,426.22
imp. a la Renta 25%		\$6,730.38	\$6,825.00	\$7,426.12	\$6,209.75	\$7,356.56
BN						
Pago dividendos acciones preferentes		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pago dividendos acciones ordinarias		\$2,019.11	\$2,047.50	\$2,227.84	\$1,862.92	\$175.36
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-\$24,664.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-\$10,535.02					
Valor de Rescate						
Total	-\$35,199.72	\$23,263.49	\$23,518.96	\$25,141.99	\$21,397.79	\$39,540.26
Valor Actual Neto	\$42,661.338					
Tasa Interna de Retorno	63.41%					
Cosot oportunidad	19.24%					

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		10.44%	10.08%	10.45%	8.32%	9.39%
Retorno sobre la Inversión Total		57.36%	58.17%	63.29%	52.92%	62.70%

Escenario Optimista						
ANOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75	\$246,820.09
TOTAL INGRESOS		\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75	\$246,820.09
EGRESOS						
Costos		\$119,196.11	\$126,283.50	\$132,503.08	\$148,648.29	\$154,571.26
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$166,111.36	\$175,555.30	\$183,110.13	\$200,194.89	\$206,269.02
BAII		\$36,948.14	\$37,657.17	\$40,762.97	\$34,871.86	\$40,551.07
BAI		\$36,948.14	\$37,657.17	\$40,762.97	\$34,871.86	\$40,551.07
Part. Trabajadores 15%		\$5,542.22	\$5,648.58	\$6,114.44	\$5,230.78	\$6,082.66
Total antes imp. Renta		\$31,405.92	\$32,008.60	\$34,648.52	\$29,641.08	\$34,468.41
imp a la Renta 25%		\$7,851.48	\$8,002.15	\$8,662.13	\$7,410.27	\$8,617.10
BN		\$23,554.44	\$24,006.45	\$25,986.39	\$22,230.81	\$25,851.31
Dividendos Accionistas		\$2,355.44	\$2,400.64	\$2,598.64	\$2,223.08	\$2,585.13
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-\$24,664.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-\$10,535.02					\$10,535.02
Valor de Rescate						\$2,479.47
Total	-\$35,199.72	\$26,290.46	\$26,697.27	\$28,479.22	\$24,639.20	\$40,912.13
Valor Actual Neto	\$51,575.45					
Tasa Interna de Retorno	72.55%					
Costo de Oportunidad	19.24%					

INDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	11.60%	11.26%	11.61%	9.46%	10.47%
Retorno sobre la Inversión Total	66.92%	68.20%	73.83%	63.16%	73.44%

Escenario Pesimista						
ANOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$183,720.50	\$192,906.53	\$202,551.85	\$212,679.44	\$223,313.42
TOTAL INGRESOS		\$183,720.50	\$192,906.53	\$202,551.85	\$212,679.44	\$223,313.42
EGRESOS						
Costos		\$110,408.63	\$117,056.65	\$122,814.89	\$137,560.00	\$142,928.57
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$157,323.89	\$166,328.45	\$173,421.94	\$189,106.61	\$194,626.32
BAII		\$26,396.61	\$26,578.07	\$29,129.91	\$23,572.83	\$28,687.10
BAI		\$26,396.61	\$26,578.07	\$29,129.91	\$23,572.83	\$28,687.10
Part. Trabajadores 15%		\$3,959.49	\$3,986.71	\$4,369.49	\$3,535.93	\$4,303.06
Total antes imp. Renta		\$22,437.12	\$22,591.36	\$24,760.42	\$20,036.91	\$24,384.03
imp. a la Renta 25%		\$5,609.28	\$5,647.84	\$6,190.11	\$5,009.23	\$6,096.01
BN		\$16,827.84	\$16,943.52	\$18,570.32	\$15,027.68	\$18,288.02
Dividendos Accionistas		\$1,682.78	\$1,694.35	\$1,857.03	\$1,502.77	\$1,828.80
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-\$24,664.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-\$10,535.02					\$10,535.02
Valor de Rescate						\$2,479.47
Total	-\$35,199.72	\$20,236.53	\$20,340.64	\$21,804.76	\$18,156.38	\$34,105.18
Valor Actual Neto	\$32,061.91					
Tasa Interna de Retorno	53.35%					
Costo Oportunidad	19.24%					

INDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	9.16%	8.78%	9.17%	7.07%	8.19%
Retorno sobre la Inversión Total	47.81%	48.14%	52.76%	42.69%	51.96%

ANEXO C8

FLUJOS DE FONDOS APALANCADOS

Escenario Esperado						
ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$193,390.00	\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL INGRESOS		\$193,390.00	\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75
EGRESOS						
Costos		\$114,802.37	\$121,670.08	\$127,658.98	\$143,104.15	\$148,749.92
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$161,717.63	\$170,941.88	\$178,266.04	\$194,650.75	\$200,447.67
BAII		\$31,672.37	\$32,117.62	\$34,946.44	\$29,222.35	\$34,619.08
Intereses		\$1,940.66	\$724.72	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI		\$29,731.72	\$31,392.90	\$34,946.44	\$29,222.35	\$34,619.08
Part. Trabajadores 15%		\$4,459.76	\$4,708.94	\$5,241.97	\$4,383.35	\$5,192.86
Total antes imp. Renta		\$25,271.96	\$26,683.97	\$29,704.47	\$24,839.00	\$29,426.22
imp. a la Renta 25%		\$6,317.99	\$6,670.99	\$7,426.12	\$6,209.75	\$7,356.56
BN		\$18,953.97	\$20,012.97	\$22,278.35	\$18,629.25	\$22,069.67
Dividendos Accionistas		\$1,895.40	\$2,001.30	\$2,227.84	\$1,862.92	\$2,206.97
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-\$ 24,664.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-\$ 10,535.02					\$10,535.02
Principal Deuda	\$ 17,499.80	\$8,141.93	\$9,357.87	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$2,479.47
Total	-17,699.91	\$14,008.11	\$13,745.28	\$25,141.99	\$21,397.79	\$37,508.65
Valor Actual Neto	\$44,683.20					
Tasa Interna de Retorno	91.45%					
Costo de Oportunidad	19.24%					

INDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	9.80%	9.86%	10.45%	8.32%	9.39%
Retorno sobre la Inversión Total	107.09%	113.07%	125.87%	105.25%	124.69%

Escenario Optimista						
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75	\$246,820.09
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL INGRESOS		\$203,059.50	\$213,212.48	\$223,873.10	\$235,066.75	\$246,820.09
EGRESOS						
Costos		\$119,196.11	\$126,283.50	\$132,503.08	\$148,648.29	\$154,571.26
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$166,111.36	\$175,555.30	\$183,110.13	\$200,194.89	\$206,269.02
BAII		\$36,948.14	\$37,657.17	\$40,762.97	\$34,871.86	\$40,551.07
Intereses		\$1,940.66	\$724.72	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI		\$35,007.48	\$36,932.45	\$40,762.97	\$34,871.86	\$40,551.07
Part. Trabajadores 15%		\$5,251.12	\$5,539.87	\$6,114.44	\$5,230.78	\$6,082.66
Total antes imp. Renta		\$29,756.36	\$31,392.58	\$34,648.52	\$29,641.08	\$34,468.41
imp. a la Renta 25%		\$7,439.09	\$7,848.15	\$8,662.13	\$7,410.27	\$8,617.10
BN		\$22,317.27	\$23,544.44	\$25,986.39	\$22,230.81	\$25,851.31
Dividendos Accionistas		\$2,231.73	\$2,354.44	\$2,598.64	\$2,223.08	\$2,585.13
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-24,664.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-10,535.02					\$10,535.02
Principal Deuda	\$ 17,499.80	\$8,141.93	\$9,357.87	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$ 2,479.47
Total	-17,699.91	\$17,035.08	\$16,923.60	\$28,479.22	\$24,639.20	\$40,912.13
Valor Actual Neto	\$54,439.97					
Tasa Interna de Retorno	108%					
Costo de Oportunidad	19%					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	10.99%	11.04%	11.61%	9.46%	10.47%
Retorno sobre la Inversión Total	126.09%	133.02%	146.82%	125.60%	146.05%

Escenario Pesimista						
ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$183,720.50	\$192,906.53	\$202,551.85	\$212,679.44	\$223,313.42
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL INGRESOS		\$183,720.50	\$192,906.53	\$202,551.85	\$212,679.44	\$223,313.42
EGRESOS						
Costos		\$110,408.63	\$117,056.65	\$122,814.89	\$137,560.00	\$142,928.57
Gastos		\$41,823.79	\$44,180.33	\$45,515.58	\$46,915.14	\$47,066.28
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
TOTAL EGRESOS		\$157,323.89	\$166,328.45	\$173,421.94	\$189,106.61	\$194,626.32
BAII						
Intereses		\$1,940.66	\$724.72	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		\$3,668.39	\$3,878.00	\$4,369.49	\$3,535.93	\$4,303.06
Total antes imp. Renta		\$20,787.56	\$21,975.35	\$24,760.42	\$20,036.91	\$24,384.03
imp. a la Renta 25%		\$5,196.89	\$5,493.84	\$6,190.11	\$5,009.23	\$6,096.01
BN						
Dividendos Accionistas		\$1,559.07	\$1,648.15	\$1,857.03	\$1,502.77	\$1,828.80
Depreciaciones y Amortizaciones		\$5,091.47	\$5,091.47	\$5,091.47	\$4,631.47	\$4,631.47
Inversiones	-24664.7	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	-10,535.02					\$10,535.02
Principal Deuda	\$ 17,499.80	\$8,141.93	\$9,357.87	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$ 2,479.47
Total	-17,699.91	\$10,981.14	\$10,566.96	\$21,804.76	\$18,156.38	\$34,105.18
Valor Actual Neto	\$34,926.44					
Tasa Interna de Retorno	75.44%					
Costo de Oportunidad	19.24%					

INDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	8.49%	8.54%	9.17%	7.07%	8.19%
Retorno sobre la Inversión Total	88.08%	93.12%	104.92%	84.90%	103.32%

ANEXO C9

COSTOS POR PRODUCTO

Arreglo de Frutas			
	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Frutillas	15	0.035	0.525
Piña	0.25	1	0.25
Melón	0.25	1.8	0.45
Uvas	10	0.04	0.4
Uvillas	12	0.01	0.12
Col	0.5	1	0.5
Chocolate barra nestle 250 g	0.5	1.39	0.695
Fomix	0.5	1.33	0.665
Papel Celofan	1	0.3	0.3
Canaste base madera	1	2.2	2.2
Cinta (3cm ancho)	3	0.21	0.63
Temperas	1	2.1	2.1
Marcadores	0.5	3	1.5
Masilla	0.15	3.32	0.498
Etiqueta	1	0.04	0.04
Costo total			10.873
Arreglo de Flores			
	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Rosas	25	0.05	1.25
Girasoles	8	0.3	2.4
Flores decorativas	20	0.04	0.8
Fomix	0.5	1.33	0.665
Papel base	1	0.4	0.4
Papel corrigado	1	0.32	0.32
Base de madera	1	2.2	2.2
Cinta (10 cm ancho)	5	0.3	1.5
Oasis (22 x 9 x 7)	1	1	1
Temperas	0.25	2.1	0.525
Marcadores	0.5	3	1.5
Etiqueta	1	0.04	0.04
Costo total			12.6

Decoración Regalo			
	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Fornix	0.5	1.33	0.665
Cartulina	0.5	0.2	0.1
Cintas (3 cm ancho)	4	0.21	0.84
Silicona 300 ml	0.15	3.2	0.48
Papel decorativo	1	0.3	0.3
Marcadores	0.25	3	0.75
Temperas	0.25	2.1	0.525
Macilla	0.15	3.32	0.498
Etiqueta	1	0.04	0.04
Costo total			4.198
Decoración Espacio			
	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Cartulina	3	0.15	0.45
Sprays para pintar (10 onz)	1	3.5	3.5
Marcadores	1	3	3
Temperas	1.5	2.1	3.15
Fornix	3	1.33	3.99
Espuma Flex (50 x 50 x 1cm)	3	0.2	0.6
Globos	30	0.045	1.35
Serpentinas	3	0.3	0.9
Rosas	20	0.05	1
Girasoles	5	0.5	2.5
Frutillas	12	0.035	0.42
Chocolate barra Nestle 250 g	0.25	1.39	0.3475
Etiqueta	1	0.2	0.2
Costo total			21.4075

ANEXO C10

PROYECCIÓN DE COSTOS

Proyección de Costos							
Escenario	Año 1			Año 2			
	COSTOS	Cantidad	Costos	COSTOS	Cantidad	Costos	
Escenario Esperado							
Arreglo de Frutas	\$10.87	2310	\$25,116.63	\$10.87	2426	\$26,372.46	
Arreglo de Flores	\$12.60	1640	\$20,664.00	\$12.60	1722	\$21,697.20	
Decoracion de Regalos	\$4.20	2480	\$10,411.04	\$4.20	2604	\$10,931.59	
Decoracion de Espacios	\$21.41	1480	\$31,683.10	\$21.41	1554	\$33,267.26	
			\$87,874.77			\$92,268.51	
Escenario Optimista							
Arreglo de Frutas	\$10.87	2426	\$26,372.46	\$10.87	2547	\$27,691.08	
Arreglo de Flores	\$12.60	1722	\$21,697.20	\$12.60	1808	\$22,782.06	
Decoracion de Regalos	\$4.20	2604	\$10,931.59	\$4.20	2734	\$11,478.17	
Decoracion de Espacios	\$21.41	1554	\$33,267.26	\$21.41	1632	\$34,930.62	
			\$92,268.51			\$96,881.93	
Escenario Pesimista							
Arreglo de Frutas	\$10.87	2195	\$23,860.80	\$10.87	2304	\$25,053.84	
Arreglo de Flores	\$12.60	1558	\$19,630.80	\$12.60	1636	\$20,612.34	
Decoracion de Regalos	\$4.20	2356	\$9,890.49	\$4.20	2474	\$10,385.01	
Decoracion de Espacios	\$21.41	1406	\$30,098.95	\$21.41	1476	\$31,603.89	
			\$83,481.03			\$87,655.08	

Año 3			Año 4			Año 5		
COSTOS	Cantidad	Costos	COSTOS	Cantidad	Costos	COSTOS	Cantidad	Costos
\$10.87	2547	\$27,691.08	\$11.87	2674	\$31,749.75	\$11.87	2808	\$33,337.24
\$12.60	1808	\$22,782.06	\$13.60	1898	\$25,819.67	\$13.60	1993	\$27,110.65
\$4.20	2734	\$11,478.17	\$5.20	2870	\$14,922.99	\$5.20	3014	\$15,669.14
\$21.41	1632	\$34,930.62	\$22.41	1713	\$38,390.43	\$22.41	1799	\$40,309.96
		\$96,881.93			\$110,882.84			\$116,426.99
\$10.87	2674	\$29,075.64	\$11.87	2808	\$33,337.24	\$11.87	2948	\$35,004.10
\$12.60	1899	\$23,921.16	\$13.60	1993	\$27,110.65	\$13.60	2093	\$28,466.18
\$4.20	2871	\$12,052.08	\$5.20	3014	\$15,669.14	\$5.20	3165	\$16,452.60
\$21.41	1713	\$36,677.15	\$22.41	1799	\$40,309.96	\$22.41	1889	\$42,325.45
		\$101,726.03			\$116,426.99			\$122,248.34
\$10.87	2419	\$26,306.53	\$11.87	2540	\$30,162.26	\$11.87	2667	\$31,670.38
\$12.60	1718	\$21,642.96	\$13.60	1804	\$24,528.68	\$13.60	1894	\$25,755.12
\$4.20	2597	\$10,904.26	\$5.20	2727	\$14,176.84	\$5.20	2864	\$14,885.68
\$21.41	1550	\$33,184.09	\$22.41	1628	\$36,470.91	\$22.41	1709	\$38,294.46
		\$92,037.84			\$105,338.70			\$110,605.64

COSTOS ANUALES / ESCENARIO ESPERADO					
Descripción	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nómina Produccion	\$26,927.60	\$29,401.57	\$30,777.05	\$32,221.30	\$32,322.93
Materia Prima	\$87,874.77	\$92,268.51	\$96,881.93	\$110,882.84	\$116,426.99
TOTAL	\$114,802.37	\$121,670.08	\$127,658.98	\$143,104.15	\$148,749.92
COSTOS ANUALES / ESCENARIO OPTIMISTA					
Descripción	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nómina Produccion	\$26,927.60	\$29,401.57	\$30,777.05	\$32,221.30	\$32,322.93
Materia Prima	\$92,268.51	\$96,881.93	\$101,726.03	\$116,426.99	\$122,248.34
TOTAL	\$119,196.11	\$126,283.50	\$132,503.08	\$148,648.29	\$154,571.26
COSTOS ANUALES / ESCENARIO PESIMISTA					
Descripción	Años				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nómina Produccion	\$26,927.60	\$29,401.57	\$30,777.05	\$32,221.30	\$32,322.93
Materia Prima	\$83,481.03	\$87,655.08	\$92,037.84	\$105,338.70	\$110,605.64
TOTAL	\$110,408.63	\$117,056.65	\$122,814.89	\$137,560.00	\$142,928.57

ANEXO C11

AMORTIZACION DEL PRESTAMO

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto		
0				\$17,499.80		
1	-840.22	204.16	-636.05	\$16,863.75	Gastos Anuales	Gastos Anuales
2	-840.22	196.74	-643.47	\$16,220.28	Por Interés	Por Capital
3	-840.22	189.24	-650.98	\$15,569.30	1,940.6568	8,141.9338
4	-840.22	181.64	-658.57	\$14,910.72	724.7238	9,357.8667
5	-840.22	173.96	-666.26	\$14,244.47		
6	-840.22	166.19	-674.03	\$13,570.44		
7	-840.22	158.32	-681.89	\$12,888.54		
8	-840.22	150.37	-689.85	\$12,198.69		
9	-840.22	142.32	-697.90	\$11,500.79		
10	-840.22	134.18	-706.04	\$10,794.75		
11	-840.22	125.94	-714.28	\$10,080.48		
12	-840.22	117.61	-722.61	\$9,357.87		
13	-840.22	109.18	-731.04	\$8,626.83		
14	-840.22	100.65	-739.57	\$7,887.26		
15	-840.22	92.02	-748.20	\$7,139.06		
16	-840.22	83.29	-756.93	\$6,382.13		
17	-840.22	74.46	-765.76	\$5,616.37	Pago	-840.22
18	-840.22	65.52	-774.69	\$4,841.68	Interés Banco	14%
19	-840.22	56.49	-783.73	\$4,057.95	Número pagos Anual	12
20	-840.22	47.34	-792.87	\$3,265.08	N	24
21	-840.22	38.09	-802.12	\$2,462.96	Años	2
22	-840.22	28.73	-811.48	\$1,651.48	VA	\$17,499.80
23	-840.22	19.27	-820.95	\$830.53		
24	-840.22	9.69	-830.53	\$0.00		
TOTAL	-20165.18	2,665.38	-17,499.80			

ANEXO C12
CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	ANUAL	VECES	CAPITAL TRB.
Nómina Produccion	\$26,928	1	\$2,244
Herramientas y biens fungibles	\$337	1	\$28
Materia Prima	\$87,875	1	\$7,323
Arriendo	\$4,800	1	\$400
Teléfono	\$1,560	1	\$130
Luz	\$336	1	\$28
Agua	\$276	1	\$23
Gasolina	\$276	1	\$23
Publicidad	\$969	25%	\$242
Uniformes	\$259	15%	\$39
Suministros de Oficina	\$110	6	\$55
COSTO TOTAL	\$122,386.98	\$877.92	\$10,535.02

ANEXO C13

MIX DE VENTAS PARA COSTOS FIJOS POR PRODUCTO

Mix de Ventas para CF			
	Ventas	Costos	Porcentaje
1	57,750	12489.39	29.86%
2	49,200	10640.31	25.44%
3	19,840	4290.728	10.26%
4	66,600	14403.35	34.44%
	193,390	41823.79	100.00%

Mix de Ventas para CF			
	Ventas	Costos	Porcentaje
1	60,638	13193.1	29.86%
2	51,660	11239.84	25.44%
3	20,832	4532.487	10.26%
4	69,930	15214.9	34.44%
	203,060	44180.33	100.00%

Mix de Ventas para CF			
	Ventas	Costos	Porcentaje
1	63,669	13591.83	29.86%
2	54,243	11579.54	25.44%
3	21,874	4669.472	10.26%
4	73,427	15674.74	34.44%
	213,212	45515.58	100.00%

Mix de Ventas para CF			
	Ventas	Costos	Porcentaje
1	66,853	14009.77	29.86%
2	56,955	11935.59	25.44%
3	22,967	4813.053	10.26%
4	77,098	16156.72	34.44%
	223,873	46915.14	100.00%

Mix de Ventas para CF			
	Ventas	Costos	Porcentaje
1	70,195	14054.9	29.86%
2	59,803	11974.05	25.44%
3	24,116	4828.559	10.26%
4	80,953	16208.77	34.44%
	235,067	47066.28	100.00%

Año 1

Año 2

Año 3

Año 4

Año 5

ANEXO C14

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO

Arreglos de Frutas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Costo Unitario	10.87	10.87	10.87	11.87	11.87
Costo Fijo	12489.392	13193.101	13591.835	14009.768	14054.904
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	884	934	962	1067	1071
Punto de equilibrio diario (unidades)	2	3	3	3	3
Punto de equilibrio anual (dolares)	22101.99	23347.32	24052.94	26681.21	26767.17
Punto de equilibrio diario (dolares)	61.39	64.85	66.81	74.11	74.35
Arreglos de Flores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	30	30.00	30.00	30.00	30.00
Costo Unitario	12.60	12.60	12.60	13.60	13.60
Costo Fijo	10640.313	11239.837	11579.537	11935.595	11974.048
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	612	646	665	728	730
Punto de equilibrio diario (unidades)	2	2	2	2	2
Punto de equilibrio anual (dolares)	18345.37	19379.03	19964.72	21833.41	21903.75
Punto de equilibrio diario (dolares)	50.96	53.83	55.46	60.65	60.84

Decoración Regalos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	8	27	28	30	30
Costo Unitario	4.20	4.20	4.20	5.20	5.20
Costo Fijo	4290.728	4532.4871	4669.4719	4813.0528	4828.5592
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	1129	199	196	194	195
Punto de equilibrio diario (unidades)	3	1	1	1	1
Punto de equilibrio anual (dolares)	9028.36	5366.95	5493.03	5821.77	5840.53
Punto de equilibrio diario (dolares)	25.08	14.91	15.26	16.17	16.22
Decoración de Espacios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Costo Unitario	21.41	21.41	21.41	22.41	22.41
Costo Fijo	14403.351	15214.901	15674.739	16156.72	16208.772
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	611	645	664	715	717
Punto de equilibrio diario (unidades)	2	2	2	2	2
Punto de equilibrio anual (dolares)	27472.75	29020.69	29897.78	32181.14	32284.82
Punto de equilibrio diario (dolares)	76.31	80.61	83.05	89.39	89.68

ANEXO C15

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL

GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	27.00	31.75	32.00	32.50	32.50
Costo Unitario	12.27	12.27	12.27	13.27	13.27
Costo Fijo	41823.785	44180.327	45515.584	46915.136	47066.284
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	2839	2268	2307	2440	2447
Punto de equilibrio diario (unidades)	8	6	6	7	7
Punto de equilibrio anual (dolares)	76660.79	72007.10	73820.12	79288.20	79543.65
Punto de equilibrio diario (dolares)	212.95	200.02	205.06	220.25	220.95

