



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS - UDLA.

MASTER BUSINESS ADMINISTRATION – MBA PROMOCION V.

PLAN DE NEGOCIO INTERNACIONAL PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA CADENA DE TIENDAS DE ROSAS “EL BOTON ROJO” EN LA CIUDAD DE LIMA-PERU.

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para
obtener el título de Magíster en Administración de Empresas.**

Profesor Guía: Dr. Daniel Jordán

Autor: Esteban Gonzalo Proaño Cabezas

2012

DECLARACION ESUDIANTE

Yo, Esteban Gonzalo Proaño Cabezas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente documento.

La Universidad de las Américas, puede hacer uso de los derechos correspondientes al presente trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y la normativa institucional vigente.

Atte,

Esteban Gonzalo Proaño Cabezas

C.I. 171548199-8

DECLARACION PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, Esteban Gonzalo Proaño Cabezas, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

Dr. Daniel Jordán

Pasaporte numero: 3287178

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres, hermanos y familiares.

A mis amigos

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y constante.

Al Director, Codirector y Profesores por la correcta orientación en el desarrollo de este proyecto.

A todos los colaboradores y amigos que indirectamente ayudaron a la ejecución del proyecto.

A quienes conforman el MBA PROMOCION V, por los conocimientos y momentos inolvidables de una convivencia y sincera amistad.

RESUMEN EJECUTIVO

El origen peruano de importaciones de rosas frescas es exclusivo del Ecuador, país con el que mantiene un comercio florícola fluido y creciente, según la fuente oficial peruana, en el año 2009 el valor de dichas compras superó los 2 millones de dólares, a su vez Ecuador registra como exportación apenas el 10% de ese valor, sin embargo, se estima que en la realidad las importaciones de rosas ecuatorianas puede triplicar el comercio registrado por Perú. Diferencias que se explican por la informalidad en el negocio de las rosas en el mercado peruano y el comercio bilateral no oficial que prolifera en la frontera terrestre de Huaquillas.

Las crecientes exportaciones de rosas ecuatorianas que podrían alcanzar hasta los 30 millones de tallos ingresarían al mercado peruano para suplir la aún incipiente producción local de esta flor que dista de competir internacionalmente como ya lo viene haciendo Ecuador con mucho éxito en los países desarrollados.

Las rosas ecuatorianas categorizadas como las mejores del mundo por su calidad, belleza y tamaño que seducen al mercado peruano. En este escenario la exportación de rosas al Perú constituye una oportunidad para el Ecuador, toda vez que presenta ventajas en relación a los principales productores mundiales (Colombia), contando con condiciones naturales, de logística y ubicación vecinos al país de destino y con un producto netamente natural en el cual no solo se obsequie un detalle de cariño sino un estatus y diseño.

La idea consiste en crear una compañía importadora de rosas en Lima, implementando en tres fases una estrategia de integración vertical a la empresa productora de rosas en el Ecuador y generando un valor agregado a este producto con diseños modernos, elegantes y cautivadores. Una siguiente fase es la implementación de tiendas propias que generen valor de marca y estatus y por último empezar a “franquiciar” la marca dentro de las diferentes ciudades con miras a internacionalizar “El Botón Rojo” en toda Latinoamérica.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... | 2 |
| 1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO..... | 2 |
| 1.1.1.FACTORES ECONÓMICOS..... | 2 |
| 1.1.2.FACTORES <i>POLÍTICOS - LEGALES</i> | 16 |
| 1.1.3.FACTORES TECNOLÓGICOS | 17 |
| 1.1.4.FACTORES SOCIALES..... | 18 |
| 1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO..... | 22 |
| 1.2.1.ANTECEDENTES DE EL BOTÓN ROJO | 22 |
| 1.3.ANÁLISIS FODA. | 32 |
| CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. | 35 |
| 2.1 SEGMENTACIÓN | 35 |
| 2.1.1.Definición de perfil de mercado..... | 35 |
| 2.1.2.Macrosegmentación – mercado de referencia..... | 36 |
| 2.1.3.Microsegmentación – selección de perfiles meta..... | 38 |
| 2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN..... | 39 |
| 2.3 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA | 40 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.4 | PRIMARIA (ENCUESTA)..... | 40 |
| 2.5 | TAMAÑO DE LA MUESTRA | 41 |
| CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA “EL .. BOTON ROJO” EN LIMA - PERU..... | | |
| 3.1 | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. | 44 |
| | 3.1.1.Misión | 44 |
| | 3.1.2.Visión | 45 |
| | 3.1.3.Principios y Valores Corporativos..... | 46 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 48 |
| | 3.2.1.Posicionamiento del producto, en función de: | 49 |
| | 3.2.1.1.Segmentación del Mercado | 49 |
| | 3.2.1.2.Posicionamiento en el segmento escogido..... | 50 |
| | 3.2.1.3.Ciclo de vida del producto | 50 |
| | 3.2.2.Diferenciación del Producto..... | 52 |
| | 3.2.2.1.Atributos del producto.¡Error! Marcador no definido. | |
| 3.3 | PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. | 54 |
| 3.4 | PROGRAMAS DE ESFUERZO EN MARKETING | 61 |

| | |
|---|------------|
| CAPITULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA | 72 |
| 4.1. PROYECCIONES FINANCIERAS | 72 |
| 4.1.1.PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. | |
| 4.1.2.FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS | 81 |
| 4.1.3.ESTADO DE RESULTADOS | 84 |
| 4.1.4. BALANCE GENERAL..... | |
| 4.1.5. CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (R_E) . | 90 |
| 4.1.6. CÁLCULO VAN | 964 |
| 4.1.7. CALCULO TIR..... | 96 |
| CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 98 |
| BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS..... | 101 |

INTRODUCCION

Pese a la conocida frase "el amor no tiene precio", muchas personas no dudan en buscar el mejor regalo que su dinero pueda comprar, aunque este no sea mucho. El significado de las rosas en Perú tiene mucha connotación cuando se trata de rosas del Ecuador, el romanticismo no se ha perdido, según el gerente de Marketing de Rosatel, Raúl del Pino, el gasto promedio por un arreglo floral es de S/.70.00 (26,12usd).(Perú Retail, 2012)

Las rosas ecuatorianas categorizadas como las mejores del mundo por su calidad, belleza y tamaño que seducen al mercado peruano. En este escenario la exportación de rosas al Perú constituye una oportunidad para el Ecuador, toda vez que presenta ventajas en relación a los principales productores mundiales (Colombia), contando con condiciones naturales, de logística y ubicación vecinos al país de destino y con un producto netamente natural en el cual no solo se obsequie un detalle de cariño sino de estatus y diseño.

Se hace énfasis en la casi nula información oficial respecto a la producción actual y comercialización de rosas en Perú, por tal razón, este estudio basa su análisis en fuentes secundarias de información, entrevistas dirigidas y contrarrestadas entre sí, para tomar datos coherentes para el tratamiento y análisis de la cadena de valor de importación y comercio interno de la mencionada flor.

CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

1.1.1. Factores Económicos.

La economía del Perú se ha basado tradicionalmente en la explotación, procesamiento y exportación de recursos naturales, principalmente mineros, agrícolas y pesqueros. No obstante, en los últimos años se observa una notable diversificación y crecimiento en servicios e industrias ligeras. La mayoría de los peruanos están ubicados en el sector de servicios (explotación, exportación de recursos naturales y agricultura).

PIB

Para el 2010, el Banco Central prevé que el costo de vida en el país andino subirá entre un 1.5 y un 2.5%. Luego de 15 años de aplicación de dichas medidas económicas, y frente a una economía mundial en expansión, han empezado a aparecer resultados positivos apoyados por la coyuntura internacional, pero también por un ordenamiento en las cuentas internas: el Producto Interno Bruto ***-PIB-*** alcanzó tasas de crecimiento importantes de 7.7% en el 2006 a 8.9% en el 2008. En el

2009 la tasa de crecimiento económico fue del 0.9 % como consecuencia de la crisis financiera internacional, mientras en el 2010 subieron al 8%, en el 2011 fue 6,82% y 2012 (ver gráfico 1.1.) se estima un 6% aproximadamente.

Gráfico 1.1. Tasa de Crecimiento del PIB



Fuente: LaEconomia.pe
Realizado por: Esteban Proaño

Riesgo País

Otro índice importante que es necesario analizar es el riesgo país que se define como un índice de bonos de mercados emergentes, en el cual se ven reflejados los movimientos en los precios de sus títulos

negociados en moneda extranjera. Se lo puede expresar como un índice o como un margen de rentabilidad implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Este indicador permite que los inversionistas extranjeros puedan medir el riesgo dentro de las economías nacionales, para poder así calcular los niveles de seguridad financiera que pueden existir de sus posibles operaciones en cada país.

Este índice es una orientación para los inversionistas, pues implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios es más o menos alto. El riesgo país de Perú subió ocho puntos básicos pasando de 1.61 puntos porcentuales el lunes (11 de abril del 2012) a 1.69 puntos en la víspera (martes), según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan.

Inflación.

La inflación nos muestra el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicio estadísticamente utilizada a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), que es medida a partir de una canasta de bienes y servicios que son demandados por los diferentes consumidores bajos.

La inflación en el 2011 cerró con 4.2%, la inflación lleva siete meses por encima del techo del rango meta del BCR (1% a 3%) y es probable que

tome tiempo antes de regresar a este rango. Hacia fines del 2011 la tendencia de estos precios era a la baja, pero no es claro si persistirá esta tendencia o no.

Gráfico 1.2. Proyección de Inflación



Fuente: Reporte de inflación del BCRP
Elaborado por: Banco Central de la Republica de Perú.

Gráfico 1.3. Tasas de Interés en Moneda Nacional

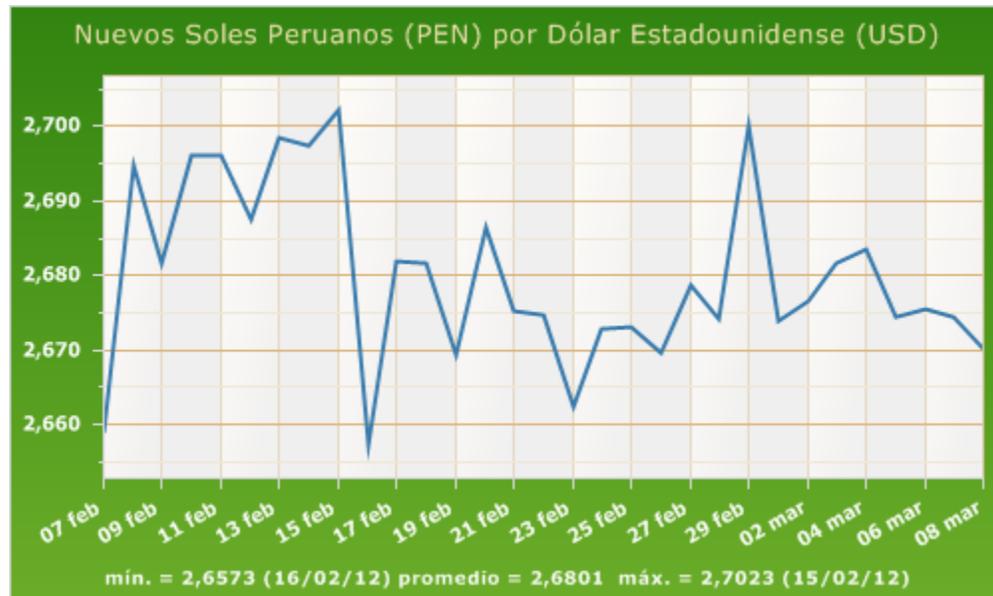


Fuente: Banco Central Republica de Perú, 2012.
Elaborado por: Banco Central de la Republica de Perú.

Tipo de cambio

El Tipo de cambio en S/. 2,692 por dólar del 17 al 24 de enero del presente año, el tipo de cambio interbancario promedio venta se mantuvo en S/. 2,692 por dólar. En este periodo, el BCRP intervino en el mercado cambiario comprando US\$ 410 millones en la Mesa de Negociación. La gráfica siguiente muestra tasas de cambio históricas entre el Nuevo Sol Peruano (PEN) y el Dólar Estadounidense (USD) entre 07/02/2012 y 08/03/2012.

Gráfica 1.4. Nuevos Soles Peruanos (PEN) por Dólar Estadounidense (USD)



Fuente: Exchange-Rates

Elaboración: Exchange-Rates

Importaciones

Las importaciones del Perú con el mundo en el año 2009 descendió a USD 21,803 millones, lo que supone un decrecimiento del -26.93% con respecto al año anterior. El monto exportado por Perú a pesar de haber sufrido una variación negativa sigue siendo superior al valor de importación, logrando un saldo comercial favorable.

Tabla 1.1. Importaciones Realizadas por Perú Desde el Mundo

| IMPORTACIONES DE PERÚ HACIA EL MUNDO | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|--------------|--------------|--------|
| VALORES CIF/Miles USD | | | | | | | | | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | TCPA | Ene-Jun 2010 | Ene-Jun 2011 | TCPA |
| 12,562,286 | 14,619,212 | 20,453,269 | 29,893,793 | 21,827,126 | 29,981,199 | 19.00% | 13,415,677 | 18,101,640 | 34.93% |

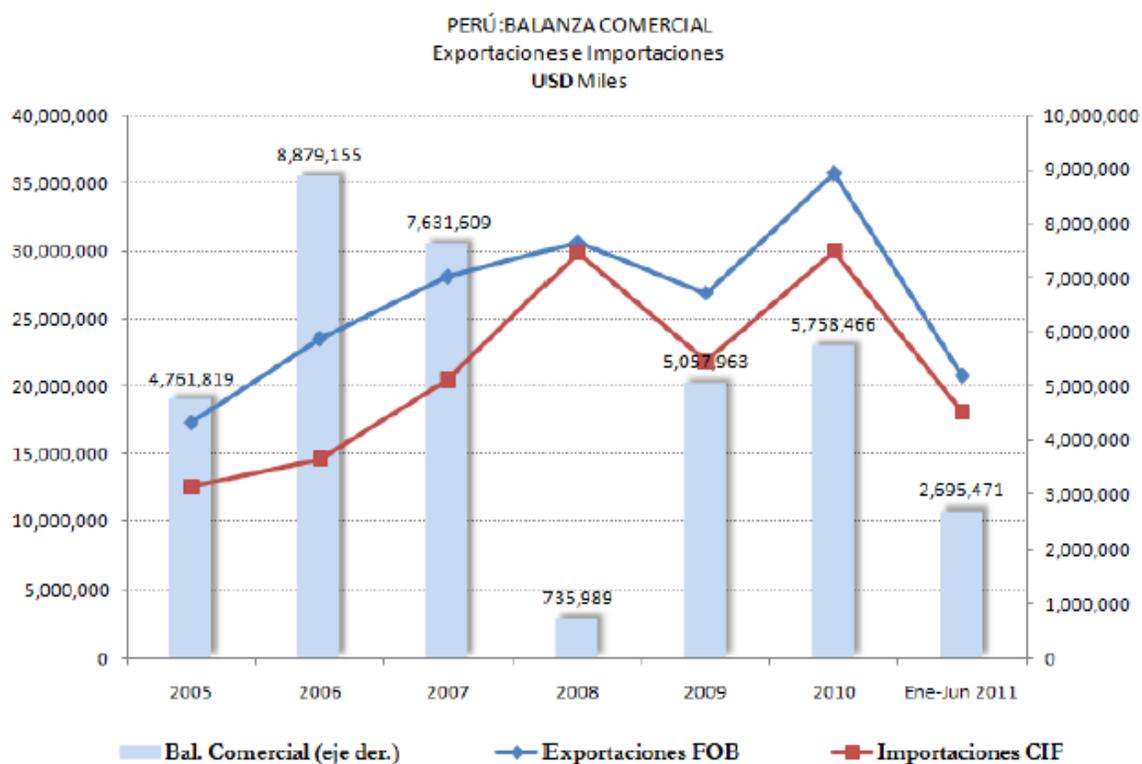
Fuente: Asociación de Exportadores (ADEX)- Data Trade

Elaboración: Oficina Comercial de la Embajada de Ecuador en Perú.

Balanza comercial del País

Durante el período 2005-2009, el saldo comercial del Perú con el mundo presenta una evolución decreciente, así la balanza comercial en el 2008 apenas llega a los USD 500 millones. Retomando una nueva ampliación de la brecha comercial a partir del 2009 con USD 4,000 millones. La caída de las exportaciones e importaciones en el 2009 (gráfico a continuación) hacen referencia a la crisis económica mundial sufrida ese año.(Dávalos, 2010)

Gráfico 1.5. Balanza Comercial Peruana



Fuente: Asociación de Exportadores (ADEX)- Data Trade
Elaboración: Oficina Comercial de la Embajada de Ecuador en Perú.

Principales Productos importados y Tendencia

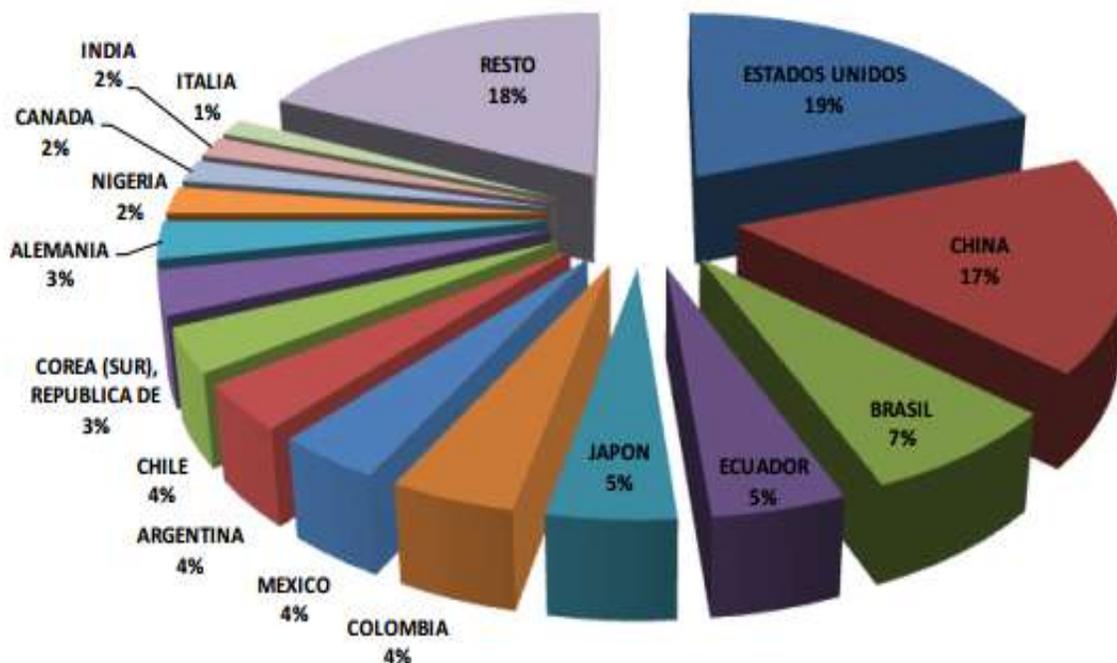
En el año 2009, las importaciones registraron un valor CIF de USD 21,803 millones y una tasa de crecimiento de 15.64%, superior a la variación mostrada por las exportaciones. Este importante incremento obedece al aumento de las mayores adquisiciones de bienes de capital.

Cabe resaltar que el resultado positivo en la balanza comercial del año 2008 se dio en medio de la agudización de la crisis financiera internacional, cuyo principal canal de transmisión en la región se presentó en una menor demanda de importaciones por parte de los países industrializados y al mismo tiempo de una caída de los precios de los “*commodities*”, siendo economías como la peruana afectada de manera inmediata en su balanza comercial.(Dávalos, 2010)

Principales Países proveedores de Perú

Los principales proveedores de las importaciones peruanas son Estados Unidos, China, Brasil y *Ecuador*, como se observa en el gráfico 1.4., Ecuador ocupa el cuarto puesto dentro de los principales países de origen de las importaciones, por lo que el empresario ecuatoriano debe seguir explorando este mercado por su importante potencial. Muy de cerca, se encuentran Chile Colombia y Japón también con 4% de participación, siendo la diferencia la siguiente: valor importado desde Ecuador es USD 1,032 millones, desde Chile USD 997 millones, desde Colombia 950 y desde Japón 927 millones.(Dávalos, 2010)

Gráfico 1.6. Perú: Importaciones según País de Origen



Fuente: ADEX - DATATRADE

Elaboración: Oficina Comercial Embajada de Ecuador en Perú.

Comercio Bilateral

A raíz de la suscripción de los Acuerdos de Paz de 1998, el intercambio comercial entre ambos países se multiplicó por siete, pasando de USD 300 millones en ese año a USD 1,980 millones en el 2007 y USD 2,260 millones en el 2008. En el 2009, año de crisis internacional, la balanza comercial con el Perú fue positiva para el Ecuador en USD 310 millones, y se registraron los siguientes datos:

- Perú fue el tercer destino de las exportaciones ecuatorianas totales (USD 938 millones), luego de los Estados Unidos y Panamá, y el primero en América del Sur.
- Perú fue el noveno destino de las exportaciones ecuatorianas no petroleras (USD 214 millones), y el tercero en América del Sur, luego de Colombia y Venezuela.
- Para Perú, Ecuador fue su cuarto proveedor, siendo superado únicamente por las importaciones provenientes de los Estados Unidos, China y Brasil.

La oferta exportable ecuatoriana no petrolera en el Perú está constituida principalmente por productos con valor agregado, con distintos niveles de elaboración, lo que contribuye al crecimiento de la industria nacional y a la generación de empleo para mano de obra calificada, coadyuvando a superar el modelo primario exportador. En cuanto a la diversificación, el Ecuador exportó al Perú 931 partidas en el 2009 y 963 partidas en el 2008. Esa cifra es superada únicamente por el número de partidas exportadas a los Estados Unidos y Colombia, lo que ratifica la importancia de este mercado en el proceso para superar la dependencia en un número limitado de productos de exportación. (Dávalos, 2010)

Durante el período 2005-2009, el flujo comercial entre de Ecuador y Perú ha sido favorable para Ecuador. Así, las exportaciones del Ecuador al Perú registraron un valor FOB de USD 936 millones a finales en el 2009, implicando una tasa de crecimiento promedio anual para el período 2005-2009 de 1.68%. Las importaciones que hace Ecuador desde Perú, en valores CIF, para el año 2009 fueron de USD 628 millones, implicando a su vez una tasa de crecimiento promedio anual para el período 2005-2009 de 16.48%. Las exportaciones ecuatorianas son superiores a las importaciones con casi USD 300 millones, generando un comercio favorable para el Ecuador, como lo muestra el siguiente gráfico.(Dávalos, 2010)

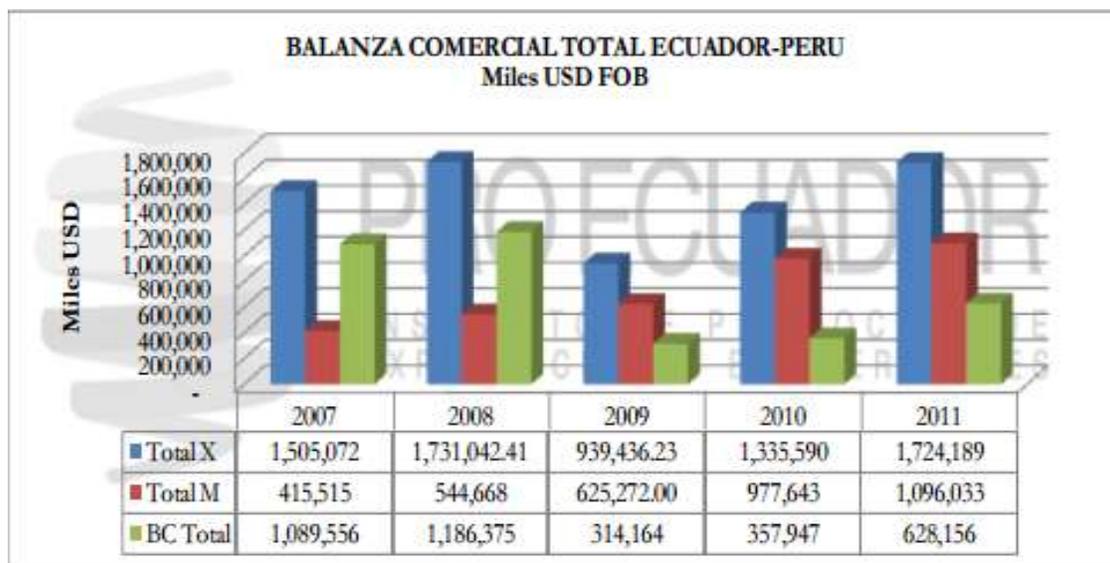
Tabla 1.2. Balanza Comercial Peru-Ecuador.

| Balanza Comercial Total entre Ecuador y Perú | | | | | |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Valor en Miles USD FOB | | | | | |
| Actividad | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | TCPA 2008-2011 |
| Exportaciones | 1,731,042 | 939,436 | 1,335,590 | 1,724,189 | -0.1% |
| Importaciones | 544,668 | 625,272 | 977,643 | 1,096,033 | 26% |
| Balanza Comercial | 1,186,375 | 314,164 | 357,947 | 628,156 | -19% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Oficina Comercial – Embajada del Ecuador en Perú.

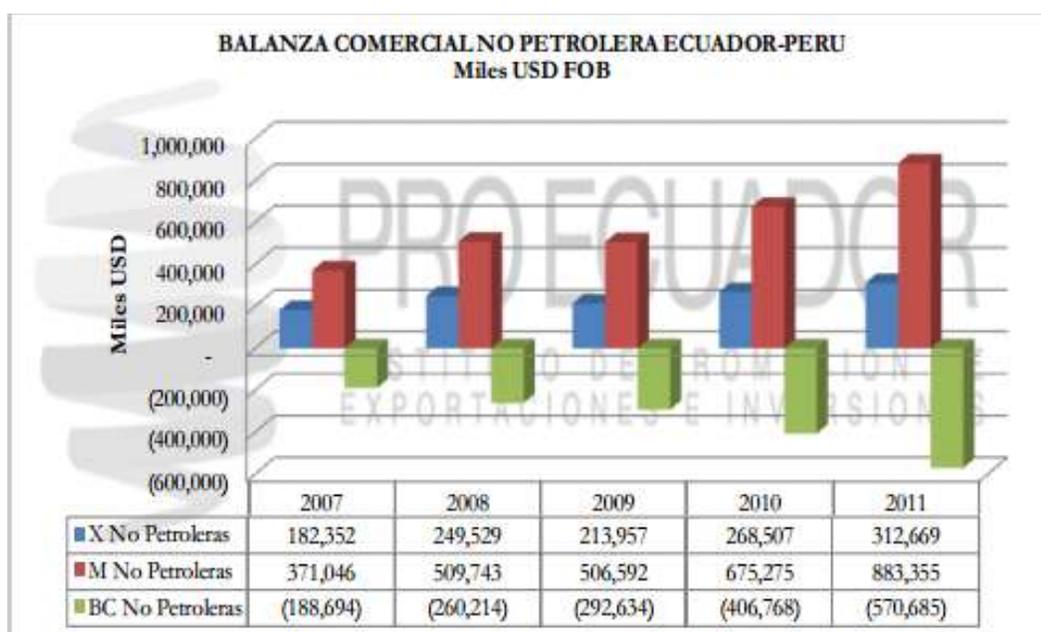
Gráfico 1.7. Balanza Comercial Bilateral Ecuador – Perú.



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: PRO ECUADOR, Unidad de Inteligencia Comercial

Gráfico 1.8. Balanza Comercial No Petrolera Ecuador-Perú.

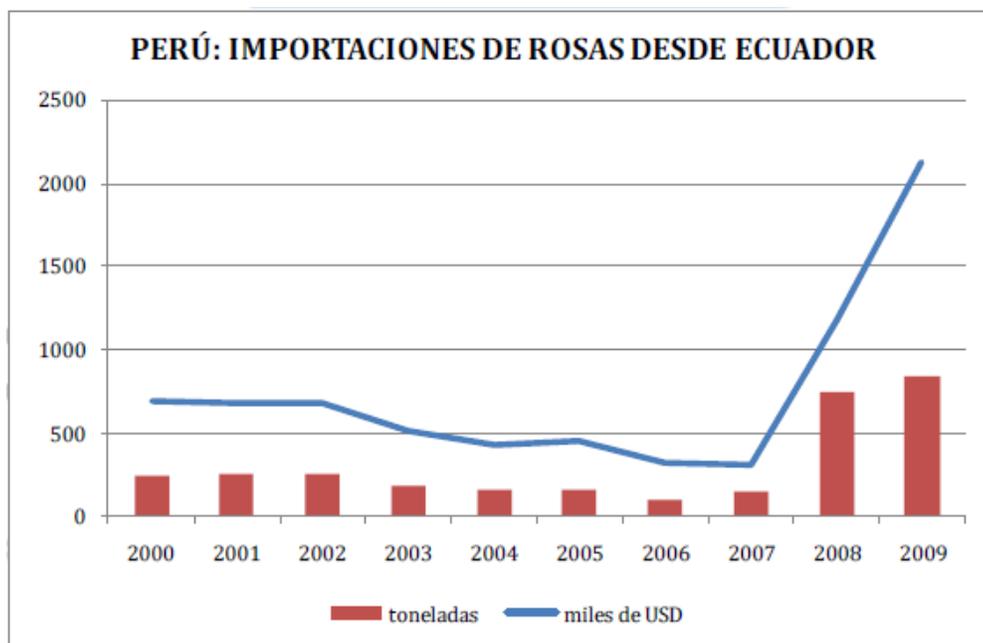


Fuente: BCE

Elaboración: Unidad de Inteligencia Comercial/DPE

Según el reporte oficial del Perú, las importaciones de este producto registraron un promedio de 880 mil USD durante el periodo 2005-2009, equivalente a 397 mil toneladas de rosas frescas. Dicho valor representó casi 50% más de lo registrado durante el quinquenio previo (600 mil USD). Si bien la tendencia decreció hasta el 2008, a partir de dicho año su impulso fue tal que llegaron a crecer en cerca del 300%. El dinamismo de este producto ha continuado de manera positiva desde entonces superando en el último año los 2 millones de USD, con un volumen de 844 TM. (Dávalos, 2010)

Gráfico 1.9. Balanza Comercial No Petrolera Ecuador-Perú.



Fuente: SICEXT – SGCAN. Reportado por el Banco Central de Reserva del Perú.

Elaboración: Oficina Comercial – Embajada del Ecuador en Perú.

1.1.2. Factores *Políticos - Legales*

Estos factores son importantes ya que regulan y controlan la actividad de las empresas en el país, limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

Político - Poder Ejecutivo

Jefe de Estado: Ollanta Humala Tasso

Jefe de Gobierno: Ollanta Humala Tasso

Gabinete: Gabinete de Ministros designado por el presidente

Elecciones: presidente elegido por voto popular para un único mandato de cinco años.

Poder Legislativo

Congreso Nacional unicameral o Congreso Nacional está conformado por 120 representantes que son elegidos por un período de cinco años.

Poder Judicial

Corte Suprema de Justicia o Corte Suprema de Justicia (los jueces son nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura) Corte Suprema (jurisdicción nacional), cortes superiores (jurisdicción departamental),

jueces de primera instancia (jurisdicción provincial) y jueces de paz (jurisdicción distrital).

Documentos requeridos para la importación

- Declaración única de Importación.
- Conocimiento de Embarque, según el medio de transporte arribado al país.
- Factura Comercial.
- Certificado de Inspección o Supervisión (original y 2 copias).
- Certificado de Origen.
- Póliza de Seguro.
- Certificado o autorización según corresponda.
- Papeleta de Inventarios (por avería de bultos).
- Autorizaciones especiales para casos de mercancías restringidas.
- Guía de entrega de documentos, para casos de las Aduanas que no cuenten con sistema automatizado.

Las mercancías que superen los US\$2.000, deberán ser necesariamente desaduanizadas a través de un Agente de Aduanas.

1.1.3. Factores Tecnológicos

Actualmente Perú invierte 0,15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que otros países como México, Chile y EEUU invierten en este

rubro 0,44%, 0,59% y 2,60%, respectivamente. Considerando que el desarrollo económico y el incremento de la productividad están correlacionados positivamente al desarrollo de la ciencia y tecnología, es necesario tomar medidas simples, concretas y aplicables para iniciar su camino hacia el desarrollo.

En ese sentido, el Instituto de Investigaciones en Tecnología y Economía (Techno-Economy Research Institute - TRI) realizó un análisis del sector y concluyó que aplicando una serie de medidas (que implican un aumento del 50% en el presupuesto destinado a la ciencia y tecnología), en un período de dos años se duplicaría la productividad de las empresas y con ello se podría generar un incremento del 3% al 4% en nuestro PBI. (INSTITUTO DE INVESTIGACION EN TECNOECONOMIA, 2009)

1.1.4. Factores Sociales

Salario mínimo vital.

En Perú el salario mínimo se denomina *Remuneración Mínima*, que actualmente equivale a S/. 675 nuevos soles mensuales para el sector privado (aproximadamente 250 dólares estadounidenses) que se formaliza a nivel nacional a partir del mes de agosto del 2011. Dicha remuneración es fijada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el

cual regula su variación en función a diferentes variables económicas, y es aprobada mediante decretos de urgencia de la Presidencia del Consejo de Ministros. El presidente peruano Ollanta Humala anunció el incremento de la remuneración mínima vital en 25% a 750 soles (282 dólares) para el 2012 Tabla 1.3. del salario mínimo en Perú:

Tabla 1.3. Incremento de la Remuneración Mínima Vital.

| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 500 soles | 550 soles | 550 soles | 580 soles | 675 soles | 750 soles |
| (156 | (194 | (194 | (211 | (250 | (282 |
| US\$/mes) | US\$/mes) | US\$/mes) | US\$/mes) | US\$/mes) | US\$/mes) |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Elaboración: Esteban Proaño.

Tabla 1.4. Indicadores Socioeconómicos

| 1. INDICADORES BÁSICOS | | |
|---|--|-------------|
| | CAPITAL | LIMA |
| Demografía | Población (est.2011) | 29,248,943 |
| | Tasa de crecimiento poblacional anual (est. 2011) | 1.02% |
| Económicos | PIB (miles de millones de dólares corrientes, est. 2011) | USD 168.5 |
| | PIB per cápita (dólares, est. 2011) | 5,613.50 |
| | Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est.2011) | 6.2% |
| | Composición del PIB por sector (2011): | |
| | Agricultura | 10% |
| | Industria | 35% |
| | Servicios | 55% |
| Precios | Inflación anual (est. 2011) | 3.00% |
| | | Nuevo Sol |
| | Tipo de Cambio (Nuevo Sol por dólar) 2010 | 2.75 |
| Empleo | Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo) 2010 | 6.8% |
| Fuente: Central Intelligence Agency CIA/ World Factbook, actualización Febrero 2012 | | |

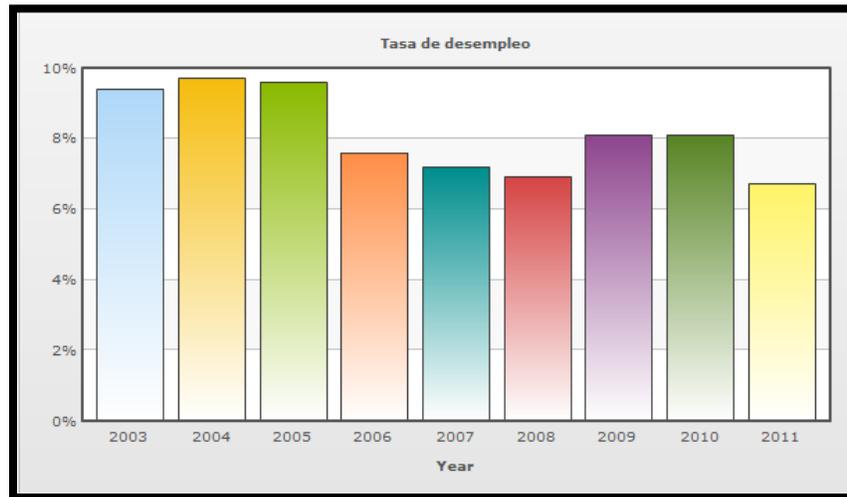
Fuente: CIA, World Factbook.

Elaboración: PRO ECUADOR, Unidad de Inteligencia Comercial

Tasa de desempleo

Uno de los hechos más conocidos del mercado laboral peruano es que las tasas de desempleo son bajas 6,7% (2011). Esta afirmación resulta evidente si se observa el nivel de las tasas de desempleo registradas en el país y se las compara con las de otros países de Latinoamérica (grafico 1.10.).

Grafico 1.10. Tasa de Desempleo.



| Año | Tasa de desempleo | Posición | Cambio Porcentual | Fecha de la Información |
|------|-------------------|----------|-------------------|-------------------------|
| 2003 | 9,40 % | 105 | | 2002 est. |
| 2004 | 9,70 % | 104 | 3,19 % | 2003 est. |
| 2005 | 9,60 % | 87 | -1,03 % | 2004 est. |
| 2006 | 7,60 % | 73 | -20,83 % | 2005 est. |
| 2007 | 7,20 % | 81 | -5,26 % | 2006 est. |
| 2008 | 6,90 % | 85 | -4,17 % | 2007 est. |
| 2009 | 8,10 % | 113 | 17,39 % | 2008 est. |
| 2010 | 8,10 % | 91 | 0,00 % | 2009 est. |
| 2011 | 6,70 % | 67 | -17,28 % | 2010 . |

Definición: Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Sustancial subempleo es a veces indicado.

Fuente: CIA World Factbook

1.2. Análisis del Entorno Interno.

1.2.1. Antecedentes de El Botón Rojo

Constitución Legal

El Botón Rojo es una empresa joven constituida legalmente como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (**E.I.R.L.**) en el 2011.

Tabla 1.5. Constitución Legal “El Botón Rojo”

| | |
|--------------------------|--|
| Razón Social | EL BOTON ROJO E.I.R.L. |
| Nombre Comercial | - |
| R.U.C. | 20451539168 |
| Estado | ACTIVO |
| Actividad | OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR. |
| Fecha de Inscrip. | 27/01/2011 |
| Tipo de persona | EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA |
| Ubicación | LIMA - LIMA - LIMA |
| Dirección | JR. ANCASH NRO. 312 |
| Telefono | 4272617 |

Fuente: Superintendencia de Compañías Perú.

Elaboración: Esteban Proaño.

Gráfico 1.11. Ubicación Geográfica del las oficinas.



Fuente: Superintendencia de Compañías Perú.
Elaboración: Esteban Proaño.

Productos.

El Botón Rojo ofrece rosas de la más alta calidad provenientes del Ecuador, con una capacidad de importación inicial de 5000 tallos diarios de flor, entre todas las variedades, los cuales son distribuidos en cajas muy elegantes con diseños sumamente atractivos y originales para un mercado medio-alto, estos serán diseñados y producidos en Ecuador y serán enviados por vía aérea manteniendo la línea de frío que este tipo de producto requiere para su calidad y con homogeneidad única.

Tabla 1.6. Disponibilidad de rosas de Highland Profarm Cía. Ltda.

| Veriedades | 40cm | 50cm | 60cm | 70cm | 80cm | 90cm | Total HB |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Freedom | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Vendela | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Tara | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| High Magic | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Topaz | 0 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| Sweetness | 0 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| TOTAL | 4 | 8 | 8 | 6 | 2 | 2 | 30 |

Fuente: Registro de producción diaria Highland Profarm
Realizado por: Esteban Proaño

El empaque se lo realiza de la siguiente manera:

- En cajas solidas de tallos de 40cm se empacan por 12 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 50cm se empacan por 10 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 60cm se empacan por 10 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 70cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 80cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.
- En cajas solidas de tallos de 90cm se empacan por 8 bonches de 25 rosas cada uno.

Volúmenes de ventas

No existen datos oficiales sobre el nivel de consumo de este producto a nivel nacional. El reporte de los actores principales de la cadena de valor, manifiesta que se importan alrededor de 15 000 a 20 000 paquetes de rosas (de 25 tallos cada uno) semanalmente, que unido al ingreso extra de mercadería en temporada alta (Día de la Madre,

Valentín, Día de la Secretaria, etc.) resultaría en un total aproximado de 30 millones de tallos al año.

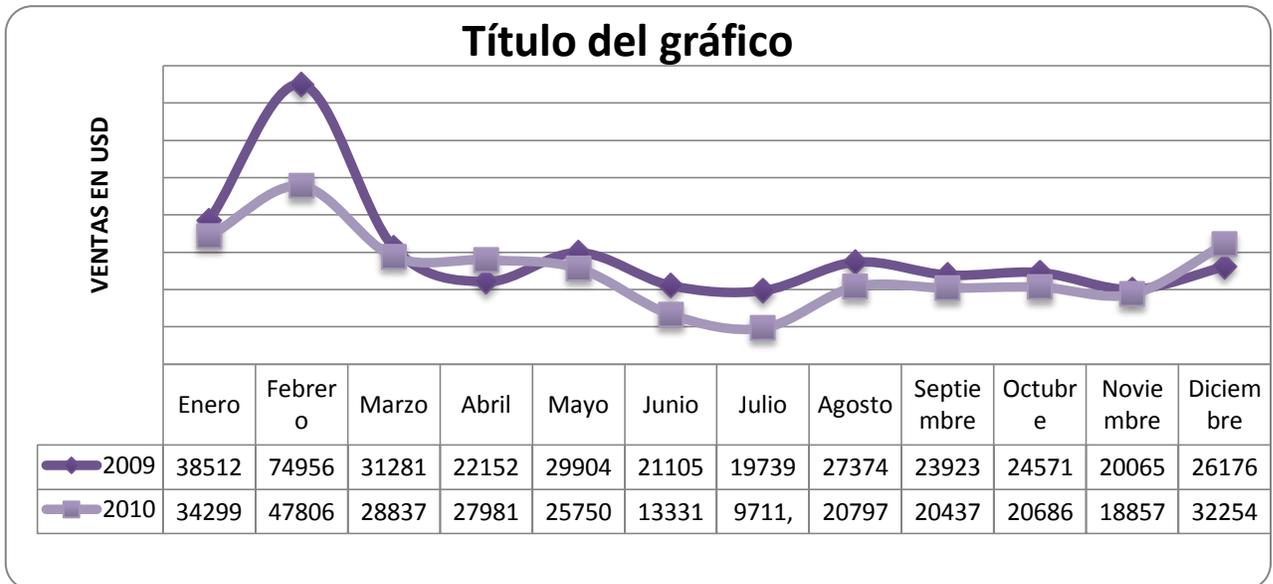
Según lo investigado y por referencias de lo observado en el mercado de flores de Lima en el año 2011, se puede estimar que las ventas siguen un patrón cíclico, es decir existen fechas importantes donde la demanda de las rosas sube, estas fechas importantes son:

- a. San Valentín (14 de febrero)
- b. Día de la Mujer (9 de marzo)
- c. Día de la secretaria (26 de abril)
- d. Fiesta de las Cruces (3 de mayo)
- e. Día de la Madre (segundo domingo de mayo)
- f. Día del padre (segundo domingo de junio)
- g. Fiestas patrias (28 y 29 de julio)
- h. Santa Rosa de Lima (30 de agosto)
- i. Virgen del Rosario (4 de octubre)
- j. El Señor de los Milagros (18 al 28 de octubre)
- k. Todos los Santos y Día de los Difuntos (1 y 2 de noviembre)
- l. Navidad Peruana (24 de diciembre)

Como podemos observar la cultura peruana es muy religiosa por lo cual la compra de flores es muy habitual, en la gráfica 1.8., podemos

observar la tendencia de los consumidores de rosas para las fechas indicadas anteriormente.

Gráfico 1.12. Venta de rosas mensuales en los años 2009 y 2010



Fuente: Registros contables Highland Profarm
Elaborado por: Esteban Proaño.

Precios.

Los precios que se manejan son de acuerdo al largo del tallo y el color de flor, sin embargo el precio en temporadas altas o de festividades se acoge al mercado.

Los precios a lo que se compraría los tallos de rosa para esta integración estratégica con Highland Profarm Cía. Ltda. son:

Tabla 1.7. Lista de precio promedio

| <u>DATOS</u> | <u>Orden Fija</u> | <u>Valentín</u> | <u>Madres</u> |
|---------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Costos tallo 40 | \$ 0,25 | \$ 0,70 | \$ 0,35 |
| Costos tallo 50 | \$ 0,30 | \$ 0,80 | \$ 0,40 |
| Costos tallo 60 | \$ 0,35 | \$ 0,90 | \$ 0,45 |
| Costos tallo 70 | \$ 0,40 | \$ 1,00 | \$ 0,50 |
| Costos tallo 80 | \$ 0,45 | \$ 1,10 | \$ 0,55 |
| Costos tallo 90 | \$ 0,50 | \$ 1,20 | \$ 0,60 |

Fuente: Registros contables Highland Profarm

Elaborado por: Esteban Proaño.

Comercialización de los productos

Las rosas se importan directamente de Ecuador, se lo hace a través de un agente afianzado en Quito quien realiza todos los trámites aduaneros necesarios. El Botón Rojo, como compañía importadora, es la encargada de la carguera y de los costos de envío por lo que los precios son FOB para la empresa Highland Profarm Cía. Ltda. en el país de origen.

Como primera fase se pretende dirigir el producto a tiendas de flores ya establecidas y con renombre en las zonas de Barranco, Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja, con mostradores o islas de El Botón Rojo, lo

cual nos permitirá abrir el mercado y facilitar la comercialización del producto utilizando la logística de cada tienda.

A los seis meses se incorporara ya las “tiendas móviles” con diseños sumamente elegantes, en las mismas zonas abarcando de esta manera el segmento meta que se pretende atacar. Las tiendas serán ubicadas estratégicamente en los cinco barrios nombrados anteriormente, es decir durante el año 2013 ya se contaría con 5 tiendas en pleno funcionamiento.

Los proveedores

En una fase inicial el proveedor único sería la florícola Highland Profarm Cía. Ltda., quien nos proporcionaría la flor requerida, para una segunda fase, esta empresa acopiaría flor de las florícolas cercanas para funcionar como comercializadora y según la demanda de la rosa en Lima – Perú esta sería enviada. Para lo cual la finca ecuatoriana cuenta con las personas encargadas de comprar flor de empresas relacionadas.

Aspiraciones de los propietarios

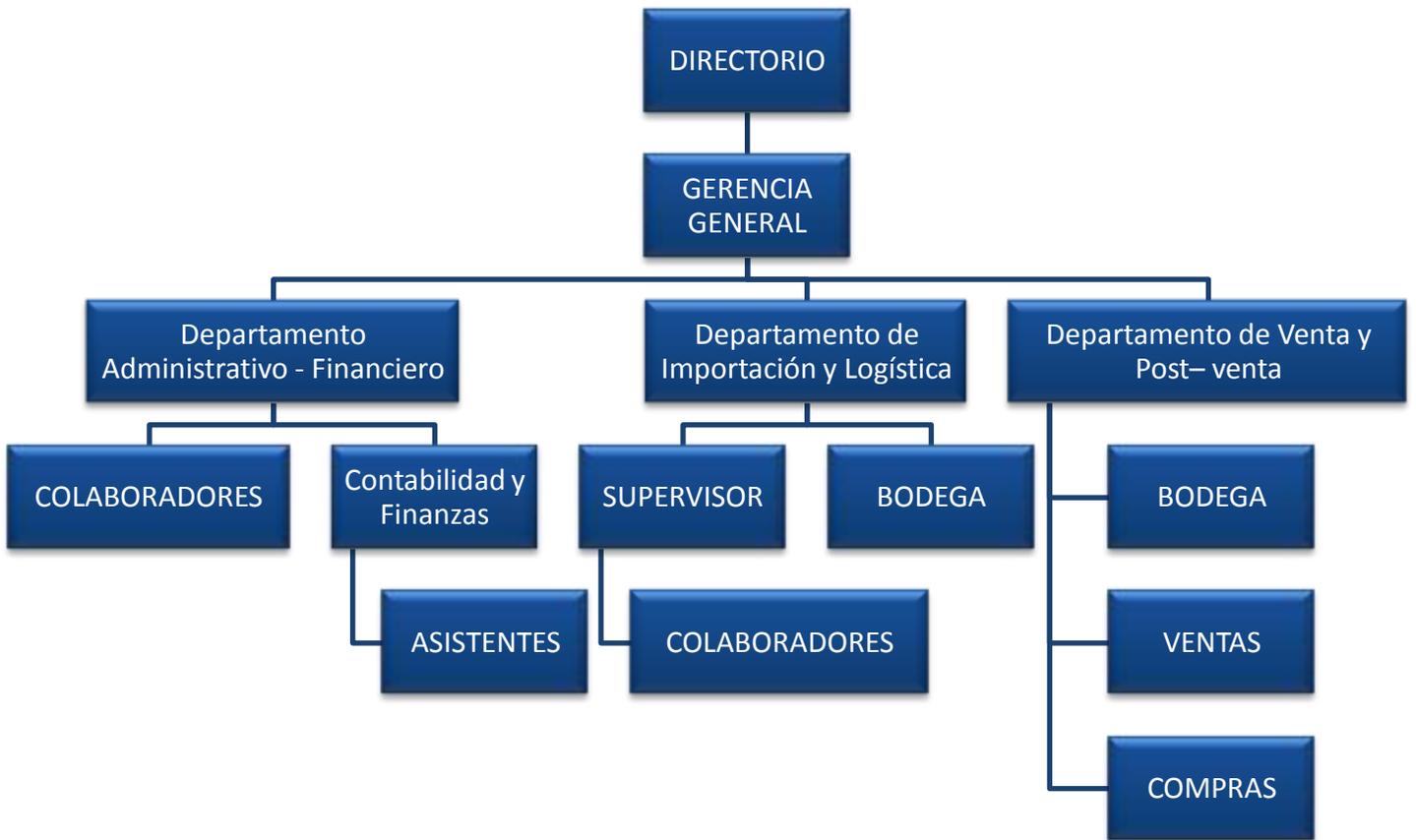
La aspiración de los accionistas es obtener una rentabilidad creciente y sostenida en el tiempo que permita continuar con las operaciones de la compañía a largo plazo, con un 20% de rentabilidad esperada.

Estructura organizacional y funcional de la empresa.

La estructura organizacional que mantiene la empresa se basa en un esquema de jerarquización y división de las funciones, se lo establece mediante líneas de autoridad que dependen de los diferentes niveles y delimitaciones del responsable del cargo que percibe.

Las distintas actividades con las que cuenta la empresa, están hecha en base a las funciones organizacionales que son necesarias para la empresa importadora El Botón Rojo, de las cuales se cuenta con: Departamento Administrativo Financiero (planeación, organización, dirección, obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la empresa), Departamento de Importación y Logística (encargada de los pedidos y logística para la llegada a tiempo de los productos a las tiendas), Departamento de Venta y Post – venta (encargada de los diseños de cajas y presentación del producto así como del seguimiento de los clientes por medio de CRM).

Gráfico 1.13. Organigrama estructural “El Botón Rojo”



Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

1.3. Análisis FODA.

Tabla 1.8. Matriz FODA para la Formulación de Estrategias

| | | |
|--|--|---|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de Distribución • Contacto con el cliente • Control financiero • Actualización de información • Organización • Planificación estratégica • Comunicación y relaciones interpersonales • Talento del personal y perfiles de puesto | <p>DEBILIDADES INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de información • Falta de Promoción • Déficit en Estrategia de servicios y valores agregados • Falta Políticas de control |
| <p>OPORTUNIDADES EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de importaciones • Apoyo Técnico • Crecimiento del Sector | <p>ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las importaciones en un máximo aprovechando los canales de distribución y logística. | <p>ESTRATEGIA WO: MINI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con una mejor administración de la información aprovechar el desarrollo de las importaciones. |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento internacional • Acuerdos Comerciales • Poder de Negociación Proveedores • Barreras de entrada. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor impacto en ventas con los controles, lista de clientes y gestión post venta por medio de CRM. • Aprovechar los acuerdos comerciales entre los países dentro del plan estratégico. • Con el alto perfil de los colaboradores y la barrera de entrada que contamos por tener la finca productora de rosas. | <ul style="list-style-type: none"> • Con el crecimiento del sector implementar estrategias de promoción más directas y objetivas. • Implementar políticas de control para aprovechar poder de negociación con proveedores. |
| <p>AMENAZAS EXTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Política Económica • Salario Mínimo Vital • Mano de obra especializada • Implementación de | <p>ESTRATEGIS ST: MAXI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia en los procesos que nos ayude a reducir costos y evitar impacto económico por la inflación • Mayor control financiero que nos permita una estrategia eficaz para evitar impacto | <p>ESTRATEGIA WT: MINI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de la información que lleve a errores continuos. • No elevar costos para promoción sin tomar en cuenta la inflación, subida de salarios y |

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none">• Poder de Sustitutos | <p>económico por subida de sueldos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Innovación del producto continuo para evitar impacto por sustitutos. | <p>mano de obra no calificada.</p> |
|---|--|------------------------------------|

Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

2.1 SEGMENTACIÓN

2.1.1. Definición de perfil de mercado.

El Botón Rojo es una empresa dedicada a la importación y distribución de rosas ecuatorianas en mercado peruano.

Se trata por lo tanto de un negocio B2C (*business-to-consumer*) se refiere a la estrategia que desarrolla la empresa comercial para llegar directamente al cliente o usuario final con una serie de tiendas ubicadas en las mejores zonas de Lima y con miras a expandirse alrededor del mundo, que tengan poder adquisitivo y representen, por diversos factores, un potencial cliente.

B2C es un tipo de empresa que establece relaciones comerciales directas con sus clientes a través de Internet. El éxito de las transacciones electrónicas B2C depende de la fiabilidad de los sistemas de pago, que suelen ser a través de tarjetas de crédito, en otros casos se posibilitan otras formas de pago como contra reembolso, en efectivo o la utilización de servicios proporcionados por otras empresas como PayPal. En Perú, una forma de pago adicional a las tarjetas de

crédito es el débito *on-line* de las cuentas de ahorro y corrientes directamente en las entidades bancarias.

Para el proyecto se pretende realizar un convenio con el Banco local por medio de contratos Forward con un tipo de cambio de acuerdo al spot del 9 de abril del 2012 con PEN/USD 2.6620:

A 30 días PEN/USD 2.6655 el % de variación es 0.13%

A 60 días PEN/USD 2.6680 el % de variación es 0.23%

A 90 días PEN/USD 2.6710 el % de variación es 0.34%

De esta manera como muestra el ejemplo se tomara el spot del día y con los porcentajes de variación se tomara la decisión a cuantos días trabajar con los respectivos contratos, sin embargo se pretende que no sean más de 30 días en teoría.

2.1.2. Macro segmentación – mercado de referencia.

El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:

1) ¿A quién satisface necesidades?

- (a) A personas de estrato medio alto quien destinas parte de sus ingresos en obsequios para fechas importantes para personas importantes.
- (b) A compañías con personal capacitado a quienes se les reconoce con un obsequio exclusivo y encantador.
- (c) Al mercado local limeño donde por medio de un obsequio se pueda regalar estatus y clase.

2) ¿Qué necesidades satisface?

A nivel general las preferencias de consumo de rosas en Lima buscan en ellas:

- Status
- Diferenciación
- Diseño
- Exclusividad
- Calidad de vida.

3) ¿Cómo satisface las necesidades?

Sin duda, las características únicas de las flores ecuatorianas, sumadas a las condiciones climáticas favorables del Ecuador, constituyen una gran ventaja que han colaborado positivamente a que nuestras flores sean consideradas como unas de las mejores del mundo.

A esto añadido un valor agregado con un producto de alta calidad, diseño sumamente elegante, exclusividad en los empaques y colores de rosas únicas, hacen del producto terminado un obsequio de calidad y status para la persona que lo recibe así como la que la entrega.

La segmentación es efectiva siempre y cuando se logren los objetivos que se fijaron en la empresa, por lo que es necesario dividir adecuadamente las variables para poder identificar cada uno de los segmentos de mercado.

2.1.3. Micro segmentación – selección de perfiles meta.

Este estudio más particularizado apunta a detectar características referidas fundamentalmente a los consumidores, lo mismo que las cualidades preceptuales que pueden ayudar a generar estrategias de marketing específicas para cada grupo de cliente.

Se procederá a identificar segmentos específicos, después de la investigación de mercados y así establecer estrategias de mercadeo específicas para los mismos.

Las personas encuestadas deberán tener las siguientes características:

- Ser hombre o mujer mayor de edad.
- Tener ingresos superiores a S/.2700 nuevos soles mensuales (aproximadamente \$1000).
- Estudiantes universitarios de centros educativos de niveles sociales medio altos.
- Ubicación en la que se realizo es en la zona de Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y la Molina.

2.2 Tipos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicará una investigación descriptiva, ya que el proyecto o es amplio y se necesita conocer a los grupos objetivos de una manera profunda, recolectando información formal para obtener datos reales y confiables que ayuden a la gerencia a tomar las decisiones.

Es importante que la investigación descriptiva este establecida mediante un problema claro, hipótesis específicas e información clara y

detallada para determinar índices e indicadores que nos ayuden a cumplir los objetivos de la investigación.

2.3 Metodología y tamaño de la muestra

Se realizará una Investigación Descriptiva, basada en encuestas, lo cual ayudará a garantizar una investigación formal, estructurada.

2.4 Primaria (encuesta)

El método de investigación que se utilizará es mediante encuestas, ya que tiene muchas ventajas al momento de la investigación de mercados como son: fácil al momento de aplicar, son confiables en el levantamiento de la información, existe variabilidad en los resultados, la codificación e interpretación de los datos son relativamente simples.

Las encuestas serán realizadas por medio de una red social "FACEBOOK" mediante una base de datos con las direcciones de los potenciales clientes, lo que permitirá tener mayor ventaja ya que evita que las respuestas sean manipuladas y obtener datos de alta calidad, los encuestados son personas relacionadas con el sector a ser impactado y de esta manera se podrá resolver de manera eficaz los problemas de investigación.

2.5 Tamaño de la muestra

El método que se va a utilizar para el cálculo de la muestra es muestreo aleatorio simple considerando el tamaño de la población; considerando el nivel de confianza y nivel de error, para esta investigación tomaremos en cuenta los compradores de rosas, que son las personas de 18 años a 60 años en la ciudad de Lima – Perú.

De un total de 5 millones 983 mil 987 personas habitantes de Lima-Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011), se toma como segmento del mercado meta a la población correspondiente para los barrios de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, los cuales conjuntamente registran un número de 725.252 habitantes aproximadamente; utilizando como herramienta el calculador de muestras on-line podemos determinar el tamaño de la muestra al cual se someterán las encuestas desarrolladas para determinar el estudio del mercado para el proyecto. Para lo cual el tamaño de la muestra recomendada es de 384 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, como muestra la figura 2.1.

Figura 2.1. Tamaño de la muestra

Calculadora de muestras

Si necesitas conocer el número de entrevistas que tienes que realizar a una población (universo) dado, utiliza la siguiente calculadora:

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
| Margen de Error que estarías dispuesto a aceptar: (5% suele ser lo habitual) | <input type="text" value="5"/> % | Menores márgenes de Error requieren mayores muestras. ¿Qué es el margen de error? |
| Nivel de confianza (90%, 95%, o 99%) | <input type="text" value="95"/> % | Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. ¿ Qué es el nivel de confianza? |
| Tamaño del universo a encuestar: | <input type="text" value="725252"/> | Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados. |
| Nivel de heterogeneidad (Suele ser 50%) | <input type="text" value="50"/> % | El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo. Lo habitual suele ser 50% |
| El tamaño muestral recomendado es: | 384 | |

Cálculo basado en una [distribución normal](#), usando script de [raosoft](#).

Fuente: Panel Netquest

http://www.solucionesnetquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php

Elaborado por: Esteban Proaño

Tabla 2.1. Trabajo de Campo

| Encuestador | Tareas | Campo | Medio | Idioma | Tiempo | Tiempo de Respuesta |
|----------------|---------------------------|---|---|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Esteban Proaño | Aplicación de la Encuesta | 385 personas entre hombres y mujeres con rangos de edad entre 18 y 60 años, en el sector de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. | Vía Internet por medio de correo electrónico. Google Docs. Facebook | Ingles Español | Siete Minutos | 48 horas |

Fuente: Investigación Realizada
Realizado por: Esteban Proaño

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA “EL BOTON ROJO” EN LIMA - PERU.

3.1 Direccionamiento Estratégico.

La estrategia corporativa que se definió para la compañía resumen los valores corporativos, misión y visión de la misma, se define como:

" Empresa innovadora y de alta calidad enfocando nuestros esfuerzos a la implementación de un sistema de gestión, que permita alcanzar un posicionamiento diferenciado a través de nuestros productos y servicios, con la implementación de nuevas tecnologías, garantizando a nuestros clientes una experiencia de compra en rosas de la más alta calidad."

3.1.1. Misión

Indica a qué clientes atiende la organización, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades del negocio.

“Innovar, diseñar, producir y garantizar al cliente una experiencia única de compra con un producto y servicio de estándares internacionales de la más alta calidad, otorgando al cliente estatus y elegancia.”

3.1.2. Visión

La visión es el enunciado que describe un estado futuro deseable, retador, atractivo y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y éxito de la organización.

“Ser un referente a nivel nacional e internacional con productos y servicios de la más alta calidad, que incrementa de manera consistente su participación en el mercado, junto con su compromiso de deleite a nuestros clientes, de la mano con la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, trabajando en equipo en un excelente clima laboral”.

3.1.3. Principios y Valores Corporativos.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía y gobierno corporativo para una cultura organizacional.

Principios Corporativos:

- **Enfoque al cliente:** Ayuda a fomentar una cultura de excelencia en servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades y expectativas, y midiendo su satisfacción de manera continua.
- **Excelencia financiera y operacional:** Logra resultados financieros que cumplan las expectativas de los asociados, proveedores, clientes y colaboradores, diseñando e implementando procesos, procedimientos y estructuras administrativas, operacionales y de personal, eficientes y efectivas.
- **Buen ambiente laboral:** excelente clima de trabajo, promoviendo el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, trabajo en equipo y apoyo mutuo, para lograr un óptimo desempeño en el grupo.

- **Flexibilidad:** Adaptación inmediata a las necesidades empresariales y del mercado, buscando siempre cumplir con los objetivos de la empresa, y los exigencias de nuestros clientes.

Valores Corporativos:

- **Honestidad.-** Desarrolla en cada una de nuestras actividades con transparencia, de tal manera que se generen relaciones permanentes y duraderas con una confianza inigualable a nuestros clientes tanto internos como externos, proveedores y asociados.
- **Respeto.-** Consideración para nuestros clientes y bienestar para nuestros colaboradores de la empresa que generan valor.
- **Compromiso.-** Cada uno de los integrantes de la organización se identifican con los principios y filosofías de la empresa, entregando lo mejor de sí mismos y asumiendo enteramente las responsabilidades que les corresponden para con la organización, los clientes y colaboradores.

- **Responsabilidad.-** Colaboradores que actúan conscientemente, siendo ellos la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Están obligados a responder por algún inconveniente. También es el cumplir con sus obligaciones encomendadas.

3.2 Objetivos Estratégicos.

- Desarrollar un análisis situacional que nos permita tener una visión global de la empresa y de los factores que inciden en la misma.
- Estudiar el sector de las florícolas para establecer oportunidades y amenazas tanto reales como potenciales.
- Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer cuáles son las necesidades del mercado meta.
- Encontrar la demanda y el mercado potencial de la empresa.
- Conocer a plenitud la logística integral para un buen desenvolvimiento en el mercado.
- Establecer estrategias que generen soluciones apropiadas, cumpliendo con el propósito de posicionar la marca El Botón Rojo dentro del mercado Peruano.

- Llevar a cabo análisis financieros para conocer la situación real de la empresa en ese ámbito.

3.2.1. Posicionamiento del producto, en función de:

3.2.1.1. Segmentación del Mercado

- Dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.
- Segmentar en grupos homogéneos, con personas con actitudes sobre preferencias en diseños similares. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del “marketing mix” de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma específica.

3.2.1.2. Posicionamiento en el segmento escogido.

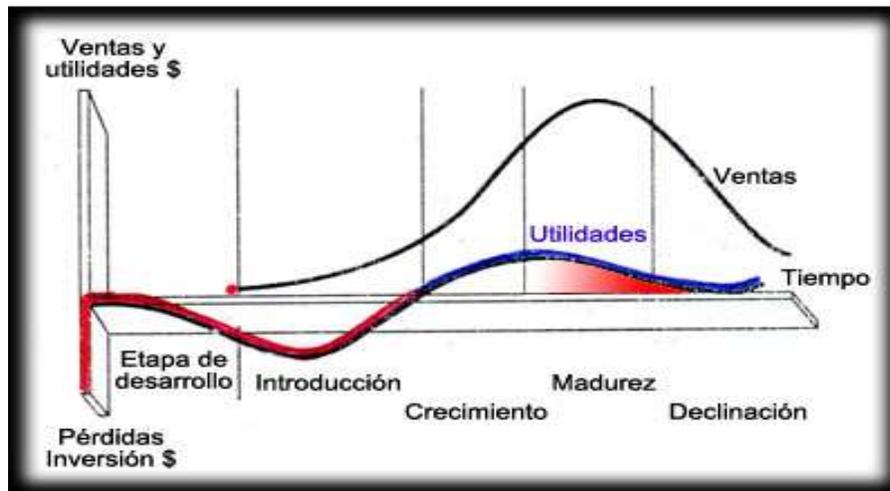
- Identificar las necesidades más específicas para los submercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de Marketing, Producción, Logística y Toma de decisiones
- Hacer publicidad más efectiva
- Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

3.2.1.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto o servicio es un concepto asociado a las técnicas del marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en

un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares.(PROMONEGOCIOS, 2011)

Gráfico 3.1. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Pronegocios.

Realizado por: Pronegocios

Los productos con los que cuenta actualmente El Botón Rojo, son productos nuevos para el mercado limeño con variedades que son apetecidas en el mercado internacional, lo que convierte esto en una fortaleza de la compañía en el mercado. Esta oportunidad es usada en la estrategia de precio, para de esta manera ganar cuota de mercado y entregar estatus al cliente. La etapa en la que se encuentra la compañía es la etapa de introducción.

3.2.1.4. Diferenciación del Producto.

3.2.1.4.1. Atributos del producto

Tabla 3.1 Atributos por Variedad

| Colores | Variedades | Atributos | Atributos | Atributos |
|---------|----------------|-------------------------------------|---|---|
| | | Base | Esenciales | Añadidos |
| Rojas | <i>Freedom</i> | Largo de tallo: 40 cm hasta 110 cm. | Larga vida de florero y apertura total del botón. | Servicio Post Venta |
| | | Tamaño de botón: 5,5 cm hasta 6,8cm | Diseños y colores únicos, innovación y elegancia. | Reposición del producto por mala calidad. |
| Rosados | <i>Topas</i> | Largo de tallo: 50 cm hasta 90 cm. | Larga vida de florero y apertura total del botón. | Servicio Post Venta |
| | | Tamaño de botón: 6 cm hasta 7 cm | Diseños y colores únicos, innovación y elegancia. | Reposición del producto por mala calidad. |

| | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Bicolores | <i>Sweetness</i> | Largo de tallo: 40 cm hasta 90 cm. | Larga vida de florero y apertura total del botón. | Servicio Post Venta |
| | <i>High Magic</i> | Tamaño de botón: 5 cm hasta 6,3 cm | Diseños y colores únicos, innovación y elegancia. | Reposición del producto por mala calidad. |
| Blancos | <i>Vendela</i> | Largo de tallo: 40 cm hasta 90 cm. | Larga vida de florero y apertura total del botón. | Servicio Post Venta |
| | | Tamaño de botón: 5,3 cm hasta 5,5 cm | Diseños y colores únicos, innovación y elegancia. | Reposición del producto por mala calidad. |
| Amarillo | <i>Tara</i> | Largo de tallo: 40 cm hasta 80 cm. | Diseños y colores únicos, innovación y elegancia. | Servicio Post Venta |
| | | Tamaño de botón: 5,5 cm hasta 6,5 cm | Embalaje adecuado del producto | Reposición del producto por mala calidad. |

Fuente: Highland Profarm Cía. Ltda.
Realizado por: Esteban Proaño

3.3 Plan Estratégico de Gestión Empresarial.

3.3.1. “Branding” Corporativo

Es un proceso técnico de marcación de identidades, el proceso de creación de una marca y la gestión de la misma consiste en lograr posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento.

La imagen que presenta El Botón Rojo al mercado limeño es una imagen limpia, elegante, sofisticada que entrega claramente el concepto que tiene la empresa hacia sus clientes.

3.3.1.1. Logo

Se lanzaron propuestas con distintos logos, tratando de mantener los caracteres que se deseaban transmitir.

Figura 3.1. Nueva imagen Corporativa 2012



Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

Se escogió este logo ya que es limpio y contiene los siguientes elementos:

- Mantiene la imagen del botón de rosa aperturada en su totalidad.
- Da la imagen de seriedad, elegancia y estilo que es lo que se quiere resaltar del producto.
- Se incorpora los colores de la bandera del Perú que resaltan el espíritu de patriotismo que tienen los limeños.

Con este logo se resalta el atributo principal que la rosa y la calidad del producto, en un estilo muy minimalista.

3.3.1.2. El “Slogan”

Con el slogan se pretende llegar al consumidor final, captando su atención al dirigirle sus pensamientos hacia una nueva experiencia de compra en rosas importadas, con las características de la más alta calidad y con un diseño innovador y elegante, generando para el consumidor estatus.

“Vive la experiencia de la elegancia natural”

3.3.1.3. Empaque

El empaque de las rosas debe tener determinadas características para proteger la flor y mantener un micro clima favorable para la conservación de la misma.

Los empaques son de diferente clase, estilo y calidad, eso depende de la ocasión para la cual este destinado el obsequio. El empaque debe satisfacer ciertas condiciones, principalmente la de protección a la hora del manipuleo y la de protección de las cualidades de la rosa. De la misma forma se debe verificar que el transporte de las rosas sea óptimo y mantenga la línea de frío para evitar daños en las mismas.

El producto de empaque utilizado es cartón corrugado, que se fabrican con tres o más capas de cartón, producto de un proceso de pulpa de madera o papel sin blanquear (a lo cual debe su color tostado), obteniendo un producto excepcionalmente fuerte.

Además se añade pegamento y otros materiales para aumentar la fortaleza y calidad de impresión.

Se emplean láminas dobles de este tipo de material, en donde la capa exterior se trabaja de un modo especial, para hacer los trabajos de

impresión en ella, mientras que la capa interior va encerada de tal manera que resista la humedad.

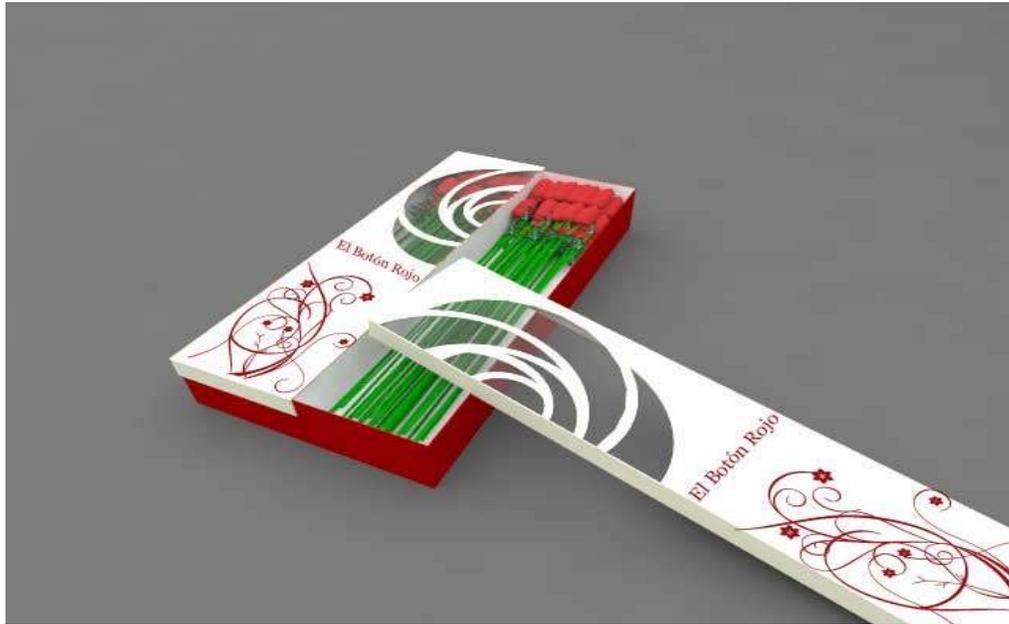
El nuevo diseño del empaque permite, la identificación del producto y posicionamiento de la marca de la empresa.

Figura 3.2. Empaque Corporativo 2012



Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

Figura 3.4. Empaque Corporativo 2012



Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

3.3.1.4. Imagen Corporativa

Se creó toda la imagen corporativa de la empresa para posicionar la marca en el mercado limeño, papelería, tarjeta de presentación, material publicitario lleva el logo y es trabajado con el diseñador para mantener acorde todos los trabajos.

Figura 3.5. Manual de Identidad Corporativa



Fuente: El Botón Rojo

Realizado por: Esteban Proaño

3.4 Programas de esfuerzo en Marketing

3.4.1. Producto

La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Estrategia.- La estrategia en producto se enfoca en el empaque diferenciado, innovador, elegante y con un diseño único, para evitar posibles daños en el producto, garantizando al cliente larga duración en florero.

Otra estrategia de producto es la implementación del servicio Post-venta, por medio de un sistema de gestión CRM (Customer Relationship Management), para garantizar un cliente satisfecho y fidelizar al cliente al producto.

Este servicio se trata de que una vez recibida la flor hacer un seguimiento de la satisfacción con respecto al producto, ofreciendo una devolución con nuevo producto si el que recibieron no cumple con las exigencias establecidas, siempre y cuando se trate de características propias de la flor y que no haya sido causado por terceros, como el maltrato mecánico al momento del transporte. Llevar un record quejas y

devoluciones con el fin de hacer un seguimiento a este proceso y determinar las fallas en que parte del proceso se originan.

3.4.2. Precio

Para poder determinar una política de precios adecuada es necesario determinar las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro lado, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

El precio al mercado está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Precio: Costo} + \text{Margen de Utilidad}$$

Costos.- Los costos de la compañía se dividen entre costos operacionales y no operacionales. El costo promedio unitario esta en 0.30 centavos de dólar por rosa comprada (orden fija).

Entre los costos más importantes tenemos sueldos, flete aéreo, trámites aduaneros, transponte interno, materiales y marketing.

Estrategia.- La estrategia de precio es implementar un sistema de presupuesto y control de costos con el fin de llegar a un costo promedio de 20 centavos de dólar.

Incrementar participación en el mercado obteniendo mayores márgenes en cada flor vendida, se tratará con clientes directos, precios preferenciales para clientes V.I.P. Estos incentivos en los precios se consideran de acuerdo a las fechas especiales.

TABLA 3.2. Precios promedios de la rosa ecuatoriana en Lima - Perú.

| <u>DATOS</u> | <u>Orden Fija</u> | <u>Valentín</u> | <u>Madres</u> |
|---------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Precio tallo 40 | \$ 0,40 | \$1,00 | \$0,50 |
| Precio tallo 50 | \$ 0,50 | \$ 1,10 | \$0,60 |
| Precio tallo 60 | \$ 0,60 | \$1,20 | \$0,70 |
| Precio tallo 70 | \$0,70 | \$1,30 | \$0,80 |
| Precio tallo 80 | \$0,80 | \$ 1,40 | \$0,90 |
| Precio tallo 90 | \$0,90 | \$1,50 | \$1,00 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

En el caso del flete aéreo, se calcula un cargo promedio de 3.5 US\$ por paquete en la ruta Quito Lima, desde los aeropuertos correspondientes.

A continuación se destacan las cotizaciones de flete de las líneas

aéreas que actualmente cubren con el servicio regular de carga en la mencionada ruta.

3.4.2.1. Estructura de precios y factores determinantes de los márgenes de comercialización

Con la información disponible mencionada a lo largo de este estudio se muestra un cuadro que resume la estructura de precios en la cadena de valor de la comercialización de rosas importadas en Perú, que se muestra a continuación.

Tabla 3.3. Estructura de Precios Según Esquema de Comercialización de Rosas.

| ESTRUCTURA DE PRECIOS SEGÚN ESQUEMA DE COMERCIALIZACION DE ROSAS | | | |
|--|-------------|--------------|--|
| CONCEPTO | PRECIO US\$ | PRECIO SOLES | NIVEL |
| PRECIO FOB ECUADOR | 5.0 | 14.0 | EXPORTADOR |
| FLETE | 0.5 | 1.4 | |
| PRECIO CIF LIMA | 5.5 | 15.4 | IMPORTADOR |
| PRECIO MERCADO MAYORISTA | 8.2 | 23.0 | DISTRIBUIDOR |
| PRECIO MINORISTA | 11.4 | 32.0 | MERCADOS ZONALES / FLORETERIAS GRANDES |
| PRECIO RETAIL/FLORETERIA/CONSUMIDOR | 28.6 | 80.0 | CONSUMIDOR |

Nota: precios calculados sobre la base de un tipo de cambio de 2.8 soles por US\$, se tomaron los precios más bajos reportados a cada nivel

Fuente: Investigación Directa Importadores, Mayoristas, Tiendas Retail.

Realizado por: Oficina Comercial – Embajada del Ecuador en Perú.

Sobre la base anterior se realizaron los cálculos de márgenes de comercialización de cada nivel de comercio con respecto al nivel inmediatamente anterior y cuyos resultados se muestran seguidamente.

Tabla 3.4. Margen de Comercialización de Rosas en Lima – Perú.

| ROSAS: MARGEN DE COMERCIALIZACION | | |
|---------------------------------------|--------------------|--|
| Concepto | Diferencia en US\$ | Margen respecto a nivel comercial anterior |
| MARGEN DE COMERCIALIZACION MAYORISTA | 2.7 | 33% |
| MARGEN DE COMERCIALIZACION MINORISTA | 3.2 | 28% |
| MARGEN DE COMERCIALIZACION CONSUMIDOR | 17.1 | 60% |

Fuente: Investigación Directa Importadores, Mayoristas, Tiendas Retail.

Realizado por: Oficina Comercial – Embajada del Ecuador en Perú.

Tabla 3.5. Costos de Flete Aéreo

|  | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----------|---------|-----|-------|---------|----------------|----------------------------|-------------------------------|
| SPACE AVAILABILITY | | | | | | | | | | |
| Origin | | Quito - ECUADOR | | | | | | | | |
| Destination | | Lima - Peru | | | | | | | | |
| ene-11 | | | | | | | | | | |
| Airline | Arrival Day | Rate | | | | | Arrival | | Comments | |
| | | Airfreight | FSC | SSC | MCO | Total | Day | Estimated time | | |
|  | Todos los días min \$ 85 hasta 121 kilos | mas de 121 kilos | | | moc | | 5 | \$ 6,10 | 09H30 | |
| | | \$ 0,70 | \$ 0,40 | | | | | | | |
|  | Lunes a Jueves | mas de 100 kilos | | | | | - | \$ 1,75 | 10H30 | USD 43.00 AEROPUERTO AWC 5.50 |
| | | \$ 1,15 | \$ 0,50 | \$ 0,10 | | | | | | |
|  | Todos los días | de 100 a 299 kilos | | | | | | \$ 1,15 | Depende de la coneccion | \$15.00 AWC |
| | | \$ 0,70 | \$ 0,40 | \$ 0,05 | | | | | | |
| Rates | | Puede variar, cambios seran avisados oportunamente | | | | | | | | |
| CARGOS DE PANATLANTIC COMO AGENCIA DE CARGA | | | | | | | | | | |
| | | Handling | \$ 35,00 | | | | | | | |
| | | Fito | \$ 2,00 | | | | | | | |
| | | Cert. Origen | \$ 15,00 | | | | | | | |

Fuente: Panatlantic Logistics S.A.
Realizado por: Esteban Proaño

3.4.3. Plaza

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor; la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien.

La plaza del sector al que se destina el producto está en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, estas zonas con características de élite son los definidos por la empresa para iniciar su campaña.

Figura 3.6. Integración Vertical



Fuente: El Botón Rojo
Realizado por: Esteban Proaño

Según los estudios de censos realizados por el INEI en el 2011 destacan que existe una población aproximada en Miraflores de 93.000 habitantes, San Borja 133.486 habitantes, San Isidro de 68.438 habitantes, Surco con 272.690 habitantes y La Molina 157.638 habitantes; generando un total de 725.252 habitantes en las cinco zonas estratégicas que se han tomado como punto de partida para el actual proyecto

De esta población el 10%, según encuestas realizadas en el 2011, tiene como costumbre comprar rosas de exportación en una frecuencia de 25 tallos por mes aproximadamente. Esto nos da un estimado de 27.269 habitantes como mercado meta para la compra de nuestro producto.

El 10% del segmento del mercado meta es considerado atractivo para iniciar nuestro proyecto por lo cual se considera que 2.726 personas comprarían nuestro producto a un promedio aproximado de 25 tallos por mes (un bonche), en las cinco diferentes zonas establecidas para el posicionamiento de nuestras cinco tiendas móviles; es decir que contamos con una capacidad de compra para nuestro producto en estos sectores de 181.313 tallos mensuales dividiéndolos en condiciones iguales para las cinco tiendas destinadas para la impulsación de nuestra marca, durante el primer semestre del proyecto.

Este tipo de integración vertical permite a las empresas tener mayor rentabilidad y a su vez disminuir el riesgo en la pérdida de flor por falta de venta o temporada baja en la que los mercados no reaccionan a la oferta o existe sobre demanda del producto.

Los precios para la importación de las rosas del Ecuador a Perú son precios FOB (free on board), es decir el flete aéreo está a cargo de “El Botón Rojo”, por lo que los precios que se manejan incluyen los impuesto, seguro o cargo adicional que exija el país de destino, esto lo costea la compañía importadora.

El transporte interno en Lima, es tercerizado por una empresa de camiones refrigerados altamente especializados en la logística y distribución interna para conservar la línea de frío del embarque hacia las distintas tiendas.

Estrategia.- Se realizará una calificación del transporte desde el aeropuerto hacia las tiendas o bodegas de las mismas, para evaluar el cumplimiento con los requerimientos de manejo del producto y tiempos de entrega establecidos, para escoger a la mejor compañía de transporte. Los parámetros de medición es tiempo entre el aeropuerto y las zonas de desembarque no mayor a 5 horas, y manejo del producto en forma técnica para evitar el maltrato mecánico.

Una importante acción es utilizar mejores canales de distribución, ya que tanto la rapidez con que llegue el producto como el manejo de este en los diferentes puntos ayudará a tener un mejor posicionamiento en el mercado.

3.4.4. Promoción

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, ofertas y servicios para el logro de los objetivos organizacionales.

La promoción y publicidad se desarrolla con los siguientes fines:

Describir las características del producto y la empresa, entregar al cliente más que rosas, un diseño, elegancia, status e innovación.

Crear imagen corporativa y recordación en los clientes potenciales y actuales.

Realizar un seguimiento postventa y sistema de gestión CRM (Customer Relationship Management) para deleitar con el nuevo producto a los clientes meta.

Utilizar en gran medida la publicidad de redes sociales y llegar con el mensaje claro al segmento objetivo.

Estrategia.- Para realizar la promoción es necesario que esté presente en toda la organización y nazca desde esta para proyectar a los clientes por lo que se divide en promoción interna y promoción externa:

Promoción Interna.- Se realizará una capacitación a todos los empleados, con la finalidad de que conozcan objetivos, misión, visión y valores corporativos con el fin de hacerlos parte de la cultura organizacional, además se presentará un informe semestral del avance y resultados de la compañía para que conozcan la realidad y su aporte a la consecución de los objetivos.

Promoción externa.- Creación de una página web que permita la comunicación ágil y eficaz con los clientes y potenciales clientes a través de la red, y mantenerla siempre actualizada.

La página contará con los siguientes elementos con el fin de mantener un contacto directo con los clientes:

- Portal para realizar sugerencias y comentarios
- Portal para contacto con vendedor en tiempo real, utilizando herramientas como Messenger o Skype.
- Portal para hacer pedidos y órdenes de compra.
- Vínculos directos a la página de **Facebook y YuoTube.**

CAPITULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA

4.1. Proyecciones Financieras

Para el siguiente estudio de factibilidad del proyecto se tomó en cuenta los costos y precios de venta siguientes (Tabla 4.1.), los cuales no cambian en los tres escenarios puesto que la sensibilidad no está en el precio sino el volumen de venta que se alcance en los cinco años:

Tabla 4.1. Costos y precios de las rosas por su largo de tallo.

| <i>DATOS</i> | <i>Standing</i> | <i>Valentín</i> | <i>Madres</i> |
|------------------------------|------------------------|---|-----------------------------------|
| Costos tallo 40 | \$0,20 | \$ 0,70 | \$ 0,35 |
| Costos tallo 50 | \$0,25 | \$ 0,80 | \$ 0,40 |
| Costos tallo 60 | \$0,30 | \$ 0,90 | \$ 0,45 |
| Costos tallo 70 | \$0,35 | \$1,00 | \$ 0,50 |
| Costos tallo 80 | \$0,40 | \$1,10 | \$ 0,55 |
| Costos tallo 90 | \$0,45 | \$1,20 | \$ 0,60 |
| Precio tallo 40 | \$0,40 | \$1,00 | \$ 0,50 |
| Precio tallo 50 | \$0,50 | \$1,10 | \$ 0,60 |
| Precio tallo 60 | \$0,60 | \$1,20 | \$ 0,70 |
| Precio tallo 70 | \$0,70 | \$1,30 | \$ 0,80 |
| Precio tallo 80 | \$0,80 | \$1,40 | \$ 0,90 |
| Precio tallo 90 | \$0,90 | \$1,50 | \$ 1,00 |
| Salida Aeropuerto | \$43,00 | TACA no mayor a 121kg por caja full | que equivale a 2400 tallos/dia |
| Flete Aéreo | \$85,00 | | |
| Flete Terrestre | \$5,00 | | |
| Producción diaria tallos/dia | 1000 | 2000 | |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Los gastos con los que cuenta el proyecto están detallados a continuación en la tabla 4.2, en los cuales encontramos los rubros que en caso de la comercializadora no son muchos.

Tabla 4.2. Gastos Generales

| | |
|--------------------|-----------------|
| Handling | \$ 35,00 |
| Fito | \$ 2,00 |
| Cert. Origen | \$ 15,00 |
| Agente de Aduana | \$ 450,00 |
| Sueldo Básico | \$ 300,00 |
| Administración | \$ 4.500,00 |
| Luz | \$ 1000,00 |
| Agua | \$ 1000,00 |
| Teléfono | \$ 300,00 |
| Movilización | \$ 2.000,00 |
| Alquiler (5 tiend) | \$ 5.000,00 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

En el caso de las inversiones, se toma en cuenta que se los realiza con capital propio, distribuido entre dos socios en porcentajes acordados del 40% y 60% (tabla 4.3.), se muestra el monto de la inversión en las tiendas móviles que estarían construidas con “containers” reciclados adquiridos en el puerto, donde existe la venta de estos como material de desecho, luego que han superado los ocho años de uso.

El costo para la elaboración de cada una de estas tiendas móviles está en un valor aproximado de 10 mil dólares, los cuales cuentan con la

reestructuración y acoplamiento de los sistemas de frío para cada estación.

Tabla 4.3. Datos Generales

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Arancel Rosas | 9% |
| Tiendas móviles | \$50.000,00 |
| Amortización | 5 años |
| Sociedad (2 personas) | 40% - 60% |
| Tipo de cambio | 2,692 |
| IR | 30% |
| Participación Trabajadores | 8% |
| Dividendos | 50% |
| Costo del Capital | 32% |
| Seguros | 13% |
| Costo del Capital Propio (Re) | 32,04% |
| Tasa Libre de Riesgo (Rf) | 3,21% |
| Beta (B) | 1,59 |
| prima de riesgo del mercado (Rm-Rf) | 16,79% |
| prima de riesgo país (RP) | 2,13% |
| Rentabilidad Esperada | 20% |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

La proyección de ventas se realizó en base a una base de datos levantada en Lima – Perú, en la cual se recogió datos de las principales zonas en las que, las personas tienen ingresos mensuales que superan los S/.2700 nuevos soles (aproximadamente \$ 1000,00), estos barrios

como se mencionó anteriormente son: Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y la Molina.

Para lo cual el cálculo de la proyección de ventas se estableció un pedido mínimo de 25 tallos por familia al mes que en la realidad es un promedio que se obtuvo del estudio de mercado realizado en el 2011 por medio de encuestas a una muestra representativa.

Ecuador, como País Miembro de la Comunidad Andina, se beneficia totalmente de la zona de libre comercio de la subregión consolidada a través de la Decisión 414 el 1 de enero de 2006. De esta manera, el arancel nacional Ad Valorem que el Perú aplica a las importaciones provenientes de Ecuador se encuentra liberado en un 100% para las rosas frescas. En otras palabras, el gravamen arancelario efectivo es de **0%**. (Dávalos, 2010)

4.1.1. Presupuesto de ventas proyectado

Para la elaboración de las ventas proyectadas se tomo tres escenarios en los cuales la sensibilidad esta en el numero de tallos que podrían ser importados como mínimo para que el proyecto sea rentable y con un máximo según el estudio de mercado y la capacidad de producción de la empresa Highland Profarm Cía. Ltda.

Tabla 4.4. Ventas Promedio (supuesto optimista)

Ventas Promedio (optimista)

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 850 |
| Producción diaria total | 5100 |
| Producción mes promedio | 132600 |

| VENTAS | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|---------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tallo 40 | \$ 74.645,49 | \$ 185.987,94 | \$ 196.786,74 | \$ 208.665,41 | \$ 221.731,95 | \$ 236.105,15 |
| Tallo 50 | \$ 93.306,86 | \$ 223.384,93 | \$ 236.883,42 | \$ 251.731,76 | \$ 268.064,94 | \$ 286.031,43 |
| Tallo 60 | \$ 111.968,23 | \$ 260.781,91 | \$ 276.980,11 | \$ 294.798,12 | \$ 314.397,93 | \$ 335.957,72 |
| Tallo 70 | \$ 130.629,61 | \$ 298.178,90 | \$ 317.076,79 | \$ 337.864,47 | \$ 360.730,92 | \$ 385.884,01 |
| Tallo 80 | \$ 149.290,98 | \$ 335.575,89 | \$ 357.173,48 | \$ 380.930,82 | \$ 407.063,91 | \$ 435.810,30 |
| Tallo 90 | \$ 167.952,35 | \$ 372.972,87 | \$ 397.270,16 | \$ 423.997,18 | \$ 453.396,89 | \$ 485.736,58 |
| Total Ventas | \$ 727.793,52 | \$ 1.676.882,45 | \$ 1.782.170,69 | \$ 1.897.987,76 | \$ 2.025.386,54 | \$ 2.165.525,19 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.5. Ventas Promedio (supuesto medio)

Ventas Promedio (medio)

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 500 |
| Producción diaria total | 3000 |
| Producción mes promedio | 78000 |

| VENTAS | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|---------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tallo 40 | \$ 37.322,74 | \$ 131.993,97 | \$ 137.393,37 | \$ 143.332,71 | \$ 149.865,98 | \$ 157.052,57 |
| Tallo 50 | \$ 46.653,43 | \$ 155.892,46 | \$ 162.641,71 | \$ 170.065,88 | \$ 178.232,47 | \$ 187.215,72 |
| Tallo 60 | \$ 55.984,12 | \$ 179.790,96 | \$ 187.890,05 | \$ 196.799,06 | \$ 206.598,96 | \$ 217.378,86 |
| Tallo 70 | \$ 65.314,80 | \$ 203.689,45 | \$ 213.138,40 | \$ 223.532,23 | \$ 234.965,46 | \$ 247.542,00 |
| Tallo 80 | \$ 74.645,49 | \$ 227.587,94 | \$ 238.386,74 | \$ 250.265,41 | \$ 263.331,95 | \$ 277.705,15 |
| Tallo 90 | \$ 83.976,18 | \$ 251.486,44 | \$ 263.635,08 | \$ 276.998,59 | \$ 291.698,45 | \$ 307.868,29 |
| Total Ventas | \$ 363.896,76 | \$ 1.150.441,22 | \$ 1.203.085,35 | \$ 1.260.993,88 | \$ 1.324.693,27 | \$ 1.394.762,60 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.6. Ventas Promedio (supuesto pesimista)

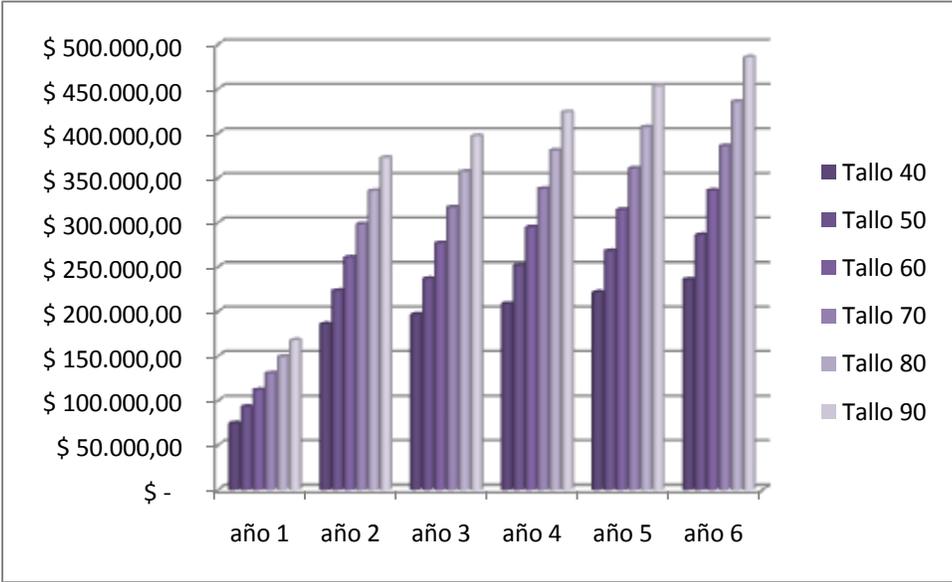
Ventas Promedio (pesimista)

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 300 |
| Producción diaria total | 1800 |
| Producción mes promedio | 46800 |

| VENTAS | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|---------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tallo 40 | \$ 52.251,84 | \$ 169.789,75 | \$ 178.968,73 | \$ 189.065,60 | \$ 200.172,16 | \$ 212.389,38 |
| Tallo 50 | \$ 65.314,80 | \$ 203.137,19 | \$ 214.610,91 | \$ 227.232,00 | \$ 241.115,20 | \$ 256.386,72 |
| Tallo 60 | \$ 78.377,76 | \$ 236.484,63 | \$ 250.253,09 | \$ 265.398,40 | \$ 282.058,24 | \$ 300.384,06 |
| Tallo 70 | \$ 91.440,72 | \$ 269.832,07 | \$ 285.895,27 | \$ 303.564,80 | \$ 323.001,28 | \$ 344.381,41 |
| Tallo 80 | \$ 104.503,69 | \$ 303.179,50 | \$ 321.537,45 | \$ 341.731,20 | \$ 363.944,32 | \$ 388.378,75 |
| Tallo 90 | \$ 117.566,65 | \$ 336.526,94 | \$ 357.179,64 | \$ 379.897,60 | \$ 404.887,36 | \$ 432.376,10 |
| Total Ventas | \$ 509.455,47 | \$ 1.518.950,08 | \$ 1.608.445,09 | \$ 1.706.889,60 | \$ 1.815.178,56 | \$ 1.934.296,41 |

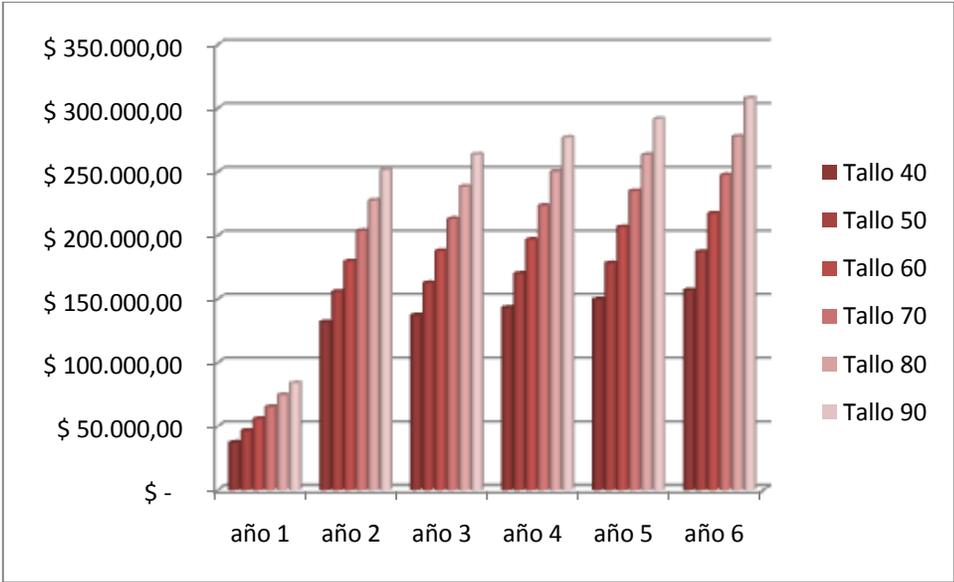
Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Gráfico 4.1. Proyección Ventas por Seis Años (supuesto optimista)



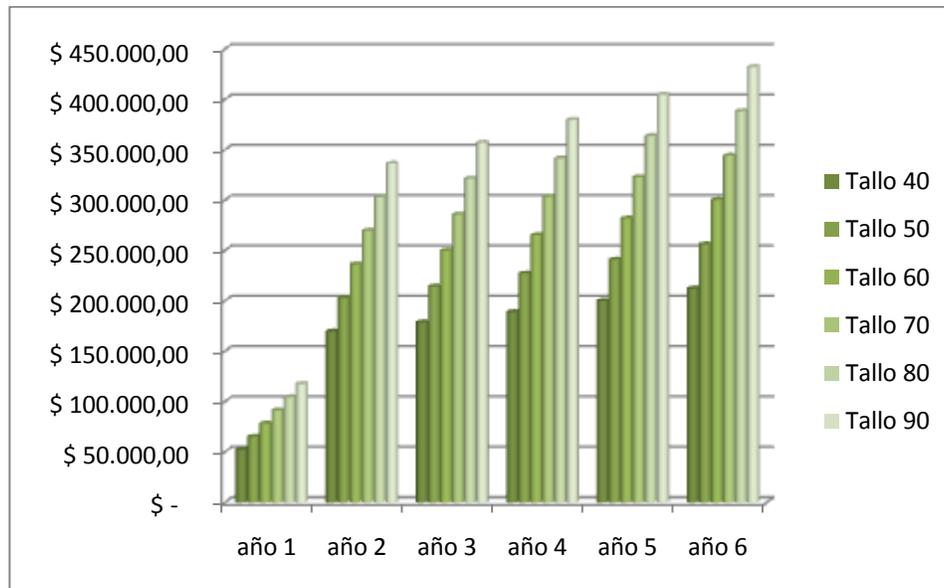
Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Gráfico 4.2. Proyección Ventas por Seis Años (supuesto medio)



Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Gráfico 4.3. Proyección Ventas por Seis Años (supuesto medio)



Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.2. Flujos de Caja proyectados

Tabla 4.10. Proyección Flujo de Caja (supuesto optimista)

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | <u>0</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| BDT | | 136.179,50 | 172.409,80 | 192.432,07 | 216.863,97 | 244.148,27 | 274.160,99 |
| AMORTIZACION | | | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) |
| FLUJO OPERATIVO | | 136.179,50 | 152.409,80 | 172.432,07 | 196.863,97 | 224.148,27 | 254.160,99 |
| INVERSIÓN DE ACTIVOS | 50.000,00 | 50.000,00 | - | - | - | - | - |
| INVERSION INICIAL | 65.220,00 | | | | | | |
| FLUJO DE INVERSIÓN | (115.220,00) | (50.000,00) | - | - | - | - | - |
| DIVIDENDOS | | (68.089,75) | (86.204,90) | (96.216,03) | (108.431,99) | (122.074,13) | (137.080,50) |
| FLUJO FINANCIERO | | (68.089,75) | (86.204,90) | (96.216,03) | (108.431,99) | (122.074,13) | (137.080,50) |
| FLUJO TOTAL | (115.220,00) | 18.089,75 | 66.204,90 | 76.216,03 | 88.431,99 | 102.074,13 | 117.080,50 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.11. Proyección Flujo de Caja (supuesto medio)

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | <u>0</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| BDT | | 90.716,32 | 144.750,62 | 162.413,25 | 186.666,39 | 210.864,80 | 237.483,04 |
| AMORTIZACION | | | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) |
| FLUJO OPERATIVO | | 90.716,32 | 124.750,62 | 142.413,25 | 166.666,39 | 190.864,80 | 217.483,04 |
| INVERSIÓN DE ACTIVOS | 50.000,00 | 50.000,00 | - | - | - | - | - |
| INVERSION INICIAL | 50.010,00 | | | | | | |
| FLUJO DE INVERSIÓN | (100.010,00) | (50.000,00) | - | - | - | - | - |
| DIVIDENDOS | | (45.358,16) | (72.375,31) | (81.206,62) | (93.333,20) | (105.432,40) | (118.741,52) |
| FLUJO FINANCIERO | | (45.358,16) | (72.375,31) | (81.206,62) | (93.333,20) | (105.432,40) | (118.741,52) |
| FLUJO TOTAL | (100.010,00) | (4.641,84) | 52.375,31 | 61.206,62 | 73.333,20 | 85.432,40 | 98.741,52 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.12. Proyección Flujo de Caja (supuesto pesimista)

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | <u>0</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> |
| BDT | | 40.352,77 | 91.678,36 | 106.004,59 | 123.045,87 | 142.200,47 | 163.270,53 |
| AMORTIZACION | | | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) | (20.000,00) |
| FLUJO OPERATIVO | | 40.352,77 | 71.678,36 | 86.004,59 | 103.045,87 | 122.200,47 | 143.270,53 |
| INVERSIÓN DE ACTIVOS | 50.000,00 | 50.000,00 | - | - | - | - | - |
| INVERSION INICIAL | 39.870,00 | | | | | | |
| FLUJO DE INVERSIÓN | (89.870,00) | (50.000,00) | - | - | - | - | - |
| DIVIDENDOS | | | (45.839,18) | (53.002,30) | (61.522,93) | (71.100,23) | (81.635,27) |
| FLUJO FINANCIERO | | - | (45.839,18) | (53.002,30) | (61.522,93) | (71.100,23) | (81.635,27) |
| FLUJO TOTAL | (89.870,00) | (9.647,23) | 25.839,18 | 33.002,30 | 41.522,93 | 51.100,23 | 61.635,27 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.3. Estado de Resultados

4.1.3.1. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias (optimista)

Tabla 4.13. Proyección Flujo de Caja (supuesto optimista)

ESTADO DE RESULTADOS P&G (optimista)

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 850 |
| Produccion diaria total | 5100 |
| Produccion mes promedio | 132600 |

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|-----------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| VENTAS | 727.793,52 | \$ 1.676.882,45 | 1.782.170,69 | 1.897.987,76 | \$2.025.386,54 | \$2.165.525,19 |
| CMV | 395.983,34 | \$ 1.157.807,05 | \$1.226.725,94 | \$1.303.136,71 | \$1.386.528,55 | \$1.478.259,58 |
| MARGEN BRUTO | \$331.810,19 | \$ 519.075,39 | \$ 555.444,76 | \$ 594.851,06 | \$ 638.857,99 | \$ 687.265,61 |
| GASTOS GENERAL | 106.332,50 | \$ 220.995,07 | \$ 225.070,46 | \$ 225.070,46 | \$ 225.070,46 | \$ 225.070,46 |
| BAIT | 219.644,36 | \$ 278.080,32 | \$ 310.374,30 | \$ 349.780,60 | \$ 393.787,53 | \$ 442.195,15 |
| BAT | 219.644,36 | \$ 278.080,32 | \$ 310.374,30 | \$ 349.780,60 | \$ 393.787,53 | \$ 442.195,15 |
| BDT | 136.179,50 | \$ 172.409,80 | \$ 192.432,07 | \$ 216.863,97 | \$ 244.148,27 | \$ 274.160,99 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

4.1.3.2. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias (medio)

ESTADO DE RESULTADOS P&G (medio)

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 600 |
| Produccion diaria total | 3600 |
| Produccion mes promedio | 93600 |

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|-----------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| VENTAS | \$509.455,47 | \$ 1.518.950,08 | \$1.608.445,09 | \$1.706.889,60 | \$1.815.178,56 | \$1.934.296,41 |
| CMV | \$250.973,00 | \$ 1.054.428,73 | \$1.113.009,78 | \$1.172.336,31 | \$1.241.595,59 | \$1.317.780,79 |
| MARGEN BRUTO | \$258.482,47 | \$ 464.521,35 | \$ 495.435,31 | \$ 534.553,28 | \$ 573.582,97 | \$ 616.515,62 |
| GASTOS GENERAL | \$106.332,50 | \$ 211.052,61 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 |
| BAIT | \$146.316,64 | \$ 233.468,74 | \$ 261.956,85 | \$ 301.074,83 | \$ 340.104,51 | \$ 383.037,17 |
| BAT | \$146.316,64 | \$ 233.468,74 | \$ 261.956,85 | \$ 301.074,83 | \$ 340.104,51 | \$ 383.037,17 |
| BDT | \$90.716,32 | \$ 144.750,62 | \$ 162.413,25 | \$ 186.666,39 | \$ 210.864,80 | \$ 237.483,04 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.3.3. Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias (pesimista)

ESTADO DE RESULTADOS P&G (pesimista)

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Precio promedio/tallo | \$ 0,88 |
| Producción diaria (tallos)/medida | 300 |
| Produccion diaria total | 1800 |
| Produccion mes promedio | 46800 |

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 |
|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VENTAS | \$ 363.896,76 | \$ 1.150.441,22 | \$ 1.203.085,35 | \$ 1.260.993,88 | \$ 1.324.693,27 | \$ 1.394.762,60 |
| CMV | \$ 186.645,82 | \$ 771.520,28 | \$ 798.631,74 | \$ 829.054,35 | \$ 861.859,22 | \$ 897.944,57 |
| MARGEN BRUTO | \$ 177.250,94 | \$ 378.920,94 | \$ 404.453,60 | \$ 431.939,53 | \$ 462.834,05 | \$ 496.818,02 |
| GASTOS GENERAL | \$ 106.332,50 | \$ 211.052,61 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 | \$ 213.478,46 |
| BAIT | \$ 65.085,11 | \$ 147.868,33 | \$ 170.975,15 | \$ 198.461,07 | \$ 229.355,59 | \$ 263.339,57 |
| BAT | \$ 65.085,11 | \$ 147.868,33 | \$ 170.975,15 | \$ 198.461,07 | \$ 229.355,59 | \$ 263.339,57 |
| BDT | \$ 40.352,77 | \$ 91.678,36 | \$ 106.004,59 | \$ 123.045,87 | \$ 142.200,47 | \$ 163.270,53 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.4. Balance General

Tabla 4.13. Balance General (supuesto optimista)

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ACTIVO | | | | | | | |
| Caja | \$ 65.220,00 | \$ 83.309,75 | \$ 149.514,65 | \$ 225.730,68 | \$ 314.162,67 | \$ 416.236,80 | \$ 533.317,30 |
| C/C | | \$ 103.970,50 | \$ 139.740,20 | \$ 148.514,22 | \$ 158.165,65 | \$ 168.782,21 | \$ 180.460,43 |
| Stock | - | \$ 18.491,85 | \$ 80.167,81 | \$ 126.825,23 | \$ 175.363,26 | \$ 224.898,09 | \$ 275.386,41 |
| A.Fijo | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 |
| Amortizacion Acumulada | - | \$ - | \$ (20.000,00) | \$ (40.000,00) | \$ (60.000,00) | \$ (80.000,00) | \$ (100.000,00) |
| Activo diferido | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | \$ 115.220,00 | \$ 305.772,11 | \$ 449.422,67 | \$ 561.070,13 | \$ 687.691,57 | \$ 829.917,11 | \$ 989.164,14 |
| PASIVO | | | | | | | |
| C/P | \$ - | \$ 56.569,05 | \$ 96.483,92 | \$ 102.227,16 | \$ 108.594,73 | \$ 115.544,05 | \$ 123.188,30 |
| Impuestos a pagar | - | \$ 65.893,31 | \$ 83.424,10 | \$ 93.112,29 | \$ 104.934,18 | \$ 118.136,26 | \$ 132.658,55 |
| Deuda | - | - | - | - | - | - | - |
| Capital | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 | \$ 115.220,00 |
| B. Retenidos | | \$ 68.089,75 | \$ 154.294,65 | \$ 250.510,68 | \$ 358.942,67 | \$ 481.016,80 | \$ 618.097,30 |
| TOTAL | \$ 115.220,00 | \$ 305.772,11 | \$ 449.422,67 | \$ 561.070,13 | \$ 687.691,57 | \$ 829.917,11 | \$ 989.164,14 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.14. Balance General (supuesto medio)

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ACTIVO | | | | | | | |
| Caja | \$ 50.010,00 | \$ 45.368,16 | \$ 97.743,47 | \$ 158.950,09 | \$ 232.283,29 | \$ 317.715,69 | \$ 416.457,21 |
| C/C | | \$ 103.970,50 | \$ 139.740,20 | \$ 148.514,22 | \$ 158.165,65 | \$ 168.782,21 | \$ 180.460,43 |
| Stock | - | \$ 18.491,85 | \$ 80.167,81 | \$ 126.825,23 | \$ 175.363,26 | \$ 224.898,09 | \$ 275.386,41 |
| A.Fijo | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 |
| Amortizacion Acumulada | - | \$ - | \$ (20.000,00) | \$ (40.000,00) | \$ (60.000,00) | \$ (80.000,00) | \$ (100.000,00) |
| Activo diferido | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | \$ 100.010,00 | \$ 267.830,51 | \$ 397.651,48 | \$ 494.289,54 | \$ 605.812,19 | \$ 731.395,99 | \$ 872.304,05 |
| PASIVO | | | | | | | |
| C/P | \$ - | \$ 56.569,05 | \$ 96.483,92 | \$ 102.227,16 | \$ 108.594,73 | \$ 115.544,05 | \$ 123.188,30 |
| Impuestos a pagar | - | \$ 65.893,31 | \$ 83.424,10 | \$ 93.112,29 | \$ 104.934,18 | \$ 118.136,26 | \$ 132.658,55 |
| Deuda | - | - | - | - | - | - | - |
| Capital | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 | \$ 100.010,00 |
| B. Retenidos | | \$ 45.358,16 | \$ 117.733,47 | \$ 198.940,09 | \$ 292.273,29 | \$ 397.705,69 | \$ 516.447,21 |
| TOTAL | \$ 100.010,00 | \$ 267.830,51 | \$ 397.651,48 | \$ 494.289,54 | \$ 605.812,19 | \$ 731.395,99 | \$ 872.304,05 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”

Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.15. Balance General (supuesto pesimista)

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ACTIVO | | | | | | | |
| Caja | \$ 39.870,00 | \$ 30.222,77 | \$ 56.061,95 | \$ 89.064,25 | \$ 130.587,18 | \$ 181.687,42 | \$ 243.322,68 |
| C/C | | \$ 103.970,50 | \$ 139.740,20 | \$ 148.514,22 | \$ 158.165,65 | \$ 168.782,21 | \$ 180.460,43 |
| Stock | - | \$ (1.684,53) | \$ 59.991,43 | \$ 106.648,84 | \$ 155.186,87 | \$ 204.721,71 | \$ 255.210,03 |
| A.Fijo | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 |
| Amortizacion Acumulada | - | \$ - | \$ (20.000,00) | \$ (40.000,00) | \$ (60.000,00) | \$ (80.000,00) | \$ (100.000,00) |
| Activo diferido | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | \$ 89.870,00 | \$ 232.508,74 | \$ 335.793,58 | \$ 404.227,31 | \$ 483.939,70 | \$ 575.191,33 | \$ 678.993,14 |
| PASIVO | | | | | | | |
| C/P | \$ - | \$ 56.569,05 | \$ 96.483,92 | \$ 102.227,16 | \$ 108.594,73 | \$ 115.544,05 | \$ 123.188,30 |
| Impuestos a pagar | - | \$ 65.893,31 | \$ 83.424,10 | \$ 93.112,29 | \$ 104.934,18 | \$ 118.136,26 | \$ 132.658,55 |
| Deuda | - | - | - | - | - | - | - |
| Capital | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 | \$ 89.870,00 |
| B. Retenidos | | \$ 20.176,39 | \$ 66.015,57 | \$ 119.017,86 | \$ 180.540,80 | \$ 251.641,03 | \$ 333.276,30 |
| TOTAL | \$ 89.870,00 | \$ 232.508,74 | \$ 335.793,58 | \$ 404.227,31 | \$ 483.939,70 | \$ 575.191,33 | \$ 678.993,14 |

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.5. Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital (r_E)

El costo de oportunidad del capital, también entendido como la tasa de retorno del inversionista, se ha calculado utilizando el modelo de valuación de activos CAPM (Capital Asset Pricing Model). Dicho modelo de valuación propone hallar dicho costo sumando a una tasa libre de riesgo, una prima por riesgo que ha sido ponderada por la volatilidad del resultado de la empresa respecto a la volatilidad del mercado, e incluyendo además una prima por riesgo país. (Gitman, 2007, pág. 212)

El costo de oportunidad del capital es hallado mediante la fórmula:

$$r_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + RP \quad (2)$$

Donde:

| | | |
|-------------|---|-----------------------------|
| R_E | : | costo de capital propio |
| R_f | : | tasa libre de riesgo |
| β | : | beta del sector |
| $R_m - R_f$ | : | prima por riesgo de mercado |
| RP | : | prima por riesgo país |

Tabla 4.16. Costo del Capital

| | |
|-------------------------------------|--------|
| Costo del Capital | 32% |
| Seguros | 13% |
| Costo del Capital Propio (Re) | 32,04% |
| Tasa Libre de Riesgo (Rf) | 3,21% |
| Beta (B) | 1,59 |
| prima de riesgo del mercado (Rm-Rf) | 16,79% |
| prima de riesgo país (RP) | 2,13% |
| Rentabilidad Esperada | 20% |

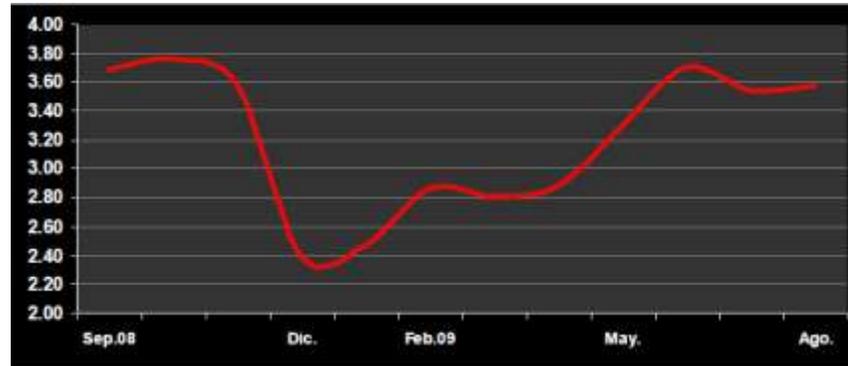
Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.5.1. Tasa Libre de Riesgo

La tasa libre de riesgo es el retorno esperado para un activo sin riesgo de incumplimiento (default risk), existiendo el consenso de tomar como indicador de esta tasa al rendimiento ofrecido por los Bonos del Tesoro Norteamericano (US Treasury Bonds o T-bonds), debido a que este activo no posee antecedentes de haber incurrido en falta de pago.

Normativamente, la tasa libre de riesgo debe calcularse mediante el promedio aritmético de los rendimientos de los Bonos del Tesoro Americano a 10 años de los últimos doce meses. (Diario Oficial "El Peruano", 2007)

Gráfico 4.4. Evolucion de la tasa libre de riesgo – Bonos del Tesoro de USA a 10 años (Sep. 2008 – Ago. 2009, en %)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.
Realizado por: Esteban Proaño

En el gráfico muestra la evolución de dicho rendimiento, resultando un valor de **3,21%** para la tasa libre de riesgo.

4.1.5.2. Beta del Mercado

El beta es un coeficiente que recoge la volatilidad de una empresa o sector con respecto al conjunto del mercado del cual forma parte, recogiendo con ello el riesgo sistemático.

Para este caso se ha tomado de referencia la beta de empresas relacionadas en Estados Unidos y Europa, el valor del beta a utilizar es de **1,59**.

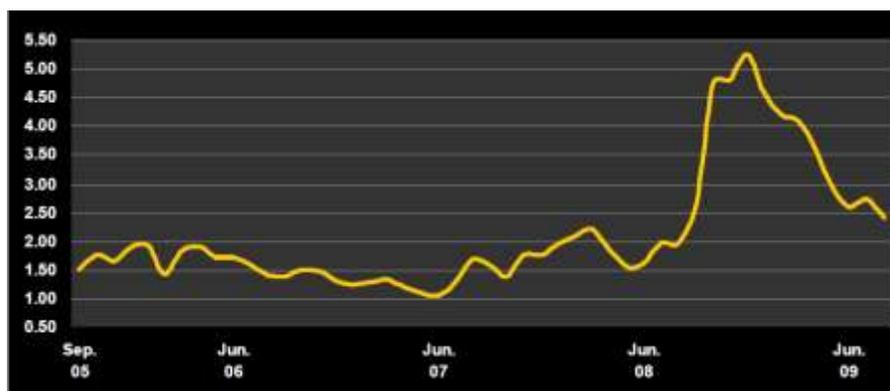
4.1.5.3. Prima Riesgo Mercado

Corresponde al diferencial entre la rentabilidad esperada de invertir en activos riesgosos y la rentabilidad que ofrecen los papeles estatales de renta fija norteamericanos. La rentabilidad esperada para los inversionistas de esta empresa es del **20%**.

4.1.5.4. Prima Riesgo País

Adicionalmente se debe considerar una prima por riesgo país, la cual se determina mediante el promedio aritmético mensual de los últimos veinticuatro a cuarenta y ocho meses del indicador de EMBI+Perú (Emerging Market Bondo Index Perú).

Gráfico 4.5. Evolución del Riesgo País del Perú, EMBI+ Perú (Sep. 2005 – Ago. 2009, en puntos básicos)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.
Realizado por: Esteban Proaño

Como se puede ver en el gráfico previo, debido a un periodo de turbulencia económica mundial, el EMBI+ Perú se alejó de su tendencia a partir de la segunda mitad del año 2008. Para el presente año, no obstante, el índice parece estar convergiendo lentamente al nivel medio observado en los últimos años. Se toma el mayor tango de tiempo permitido según el Reglamento General de Tarifas (48 meses) con el objeto de mitigar el efecto coyuntural de la elevación de dicho índice, pues se espera calcular una tasa de descuento que pueda utilizarse para el mediano plazo. Así, la prima por riesgo país se establece en **2,13%**.

4.1.6. Cálculo VAN

El Valor actual neto también conocido valor actualizado neto (en inglés Net Present Value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés VPN), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 \quad (1)$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Tabla 4.17. Valores obtenidos del VAN y TIR (supuesto optimista)

| | |
|-----|--------------|
| VAN | \$ 46.196,22 |
|-----|--------------|

| | |
|-----|-----|
| TIR | 46% |
|-----|-----|

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.18. Valores obtenidos del VAN y TIR (supuesto medio)

| | |
|-----|--------------|
| VAN | \$ 17.160,67 |
|-----|--------------|

| | |
|-----|-----|
| TIR | 38% |
|-----|-----|

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

Tabla 4.19. Valores obtenidos del VAN y TIR (supuesto pesimista)

| | |
|-----|----------------|
| VAN | (\$ 29.989,27) |
|-----|----------------|

| | |
|-----|-----|
| TIR | 20% |
|-----|-----|

Fuente: Investigación Realizada “El Botón Rojo”
Realizado por: Esteban Proaño

4.1.7. Cálculo TIR

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de

corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

El primer indicador VAN es positivo, significa que los beneficios son mayores al mínimo aceptable, y que la sumatoria de fondos futuros traídos a valor presente es mayor que la inversión inicial.

La TIR de 46% es positiva y es superior al costo de oportunidad del capital de 32%, por lo que el proyecto genera rentabilidad superior a la esperada.

En el tercer caso tomando un escenario pésimo donde las ventas de los tallos cortos en el mercado peruano se ven imposibles de ubicar, debido a que ellos también son productores de rosas de tallos cortos pero de calidad inferior, el VAN es negativo en (\$ 29.989,27), lo cual el proyecto no es rentable y con una tasa interna de retorno de 20% similar rentabilidad esperada por los accionistas pero menor a la tasa del costo de capital.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El comercializar la rosa ecuatoriana en un mercado muy exigente como es Perú y con un producto con excelentes cualidades, es muy rentable, más aún cuando se trata de un proyecto de integración vertical donde el productor de este bien tiene las instalaciones y logísticas predeterminadas para una exitosa comercialización y puede jugar con el precio de venta al país de destino.
- El generar valor agregado a un producto que siempre ha sido importado a Perú como materia prima, genera una rentabilidad y oportunidad de negocio muy exitosa, siempre y cuando las ventas sean bajo pedido ya que es un producto perecible lo que genera un tiempo muy corto para la entrega y comercialización.
- De acuerdo a lo obtenido en estos análisis podemos concluir que con un producto como las rosas y generando una innovación en su producto podemos garantizar una entrada positiva al mercado y generar una barrera alta para la principal competencia en Lima.
- El mal manejo en el proceso de transporte terrestre hacia Perú, y por tanto en daños más o menos significativos en la flor, podría haber ocasionado una percepción errónea ante los clientes potenciales que desconocen la calidad de exportación en origen de la rosa ecuatoriana, es por esto que el proyecto está enfocado

a realizar su comercialización de manera aérea rompiendo el paradigma de los costos altos y de la mala imagen de una rosa que puede ser entregada al cliente final con verdadera calidad.

- El mercado peruano es atractivo para las rosas ecuatorianas; sin embargo, se registra como una seria distorsión al mercado, la informalidad del comercio bilateral en frontera, que incluye temas como: contrabando, de hecho daña el mercado formal del negocio de flores, lo hace poco transparente y hasta cierto nivel impredecible, monopolio manipulado en frontera, cadena de frío inadecuado e insuficiente y por ultimo un manejo logístico inapropiado en la estiba y desestiba del producto.
- La TIR de 46% es positiva y es superior al costo de oportunidad del capital de 32%, por lo que el proyecto genera rentabilidad superior a la esperada.
- En un segundo escenario en donde el volumen de ventas es menor al esperado, en un 50% menos, la rentabilidad del proyecto sigue siendo atractiva para el inversionista con un VAN de \$17.160,67 y un TIR del 38%, que supera al 32% del costo de capital.
- En un tercer escenario donde las ventas de los tallos cortos en el mercado peruano se ven imposibles, debido a que ellos también son productores de rosas de tallos cortos pero de calidad inferior,

el VAN es negativo en (\$29.989,27), lo cual el proyecto no es rentable y con una tasa interna de retorno del 20%, inferior a la tasa del costo de capital del 32%, esto nos indica que este es un negocio de volumen, mientras más se importe mayor es su rentabilidad.

- Para esta segunda fase del proyecto donde es la distribución interna del producto por tiendas móviles propias es muy factible, se piensa por ultimo una tercera fase que es vender franquicia de “El Botón Rojo” en el resto del país e internacionalizar la marca.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

- Dávalos, A. (2010). *GUÍA COMERCIAL DE PERÚ*. Lima: Unidad de Inteligencia Comercial.
- INSTITUTO DE INVESTIGACION EN TECNOECONOMÍA. (12 de agosto de 2009). *Peru.com*. Recuperado el 11 de marzo de 2012, de <http://www.peru.com/economia/finanzas/PORTADA20090812/49540/Mayor-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-generaria-aumento-del-4-en-el-PBI>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (18 de enero de 2011). *ElComercio.pe*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de <http://elcomercio.pe/lima/700496/noticia-lima-alcanzaria-millones-291-mil-habitantes-este-ano>
- Perú Retail. (5 de marzo de 2012). *Perú Retail*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <http://noticiasretailperu.blogspot.com/>
- PROMONEGOCIOS. (2011). *PROMONEGOCIOS.net*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de www.promonegocios.net/producto/ciclodevidaproducto
- Segura, J. L. (13 de abril de 2011). Sube el riesgo país del Perú. *GESTIÓN / ANDINA*.
- Subía, D. (2011). *ECUADOR Y PERÚ: ESTRECHANDO VINCULOS COMERCIALES*. Guayaquil: Dannylo Subía.
- THE WORLD FACTBOOK - CIA. (marzo de 2012). *Central Intelligent Agency (US)*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Anexo 1. Papelería e imagen Corporativa



**HOJA
MEMBRETADA**



Anexo 2. Diseño de tiendas móviles



Anexo 3. Innovación del producto

