



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE ARREGLOS
FLORALES EN MACETA EN EL SECTOR DE CUMBAYÁ

AUTOR

DANNY PATRICIO MARIÑO FIALLOS

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE ARREGLOS FLORALES EN
MACETA EN EL SECTOR DE CUMBAYÁ

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Administración de
Empresas.

Profesor guía

Marcelo Fernando Terán Terán, MBA

Autor:

Danny Patricio Mariño Fiallos

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Marcelo Fernando Terán Terán, MBA

C.C.1706593231

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

María Dolores Muñoz

Magíster en Marketing

C.C. 1714478631

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Danny Patricio Mariño Fiallos

C.C. 1715147060

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a todos los docentes, compañeros y familia que apoyaron en mi desarrollo académico, en especial al MBA Marcelo Terán quien supo guiarme con dedicación y esmero para la realización del presente proyecto.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente proyecto a mis padres Hugo Mariño y Cecilia Fiallos quienes me han enseñado el verdadero significado del amor, el trabajo y la dedicación; gracias a su ejemplo y apoyo incondicional he podido salir adelante y enfrentar la vida sin miedo a fracasar.

RESUMEN

El presente plan de negocio se enfoca en el desarrollo de un emprendimiento basado en la comercialización de arreglos florales en maceta, para lo cual se investigan y analizan diferentes aspectos que pueden incidir en la puesta en marcha del proyecto. En el análisis de entornos se establece una investigación basada en la metodología PEST y análisis competitivo en base a las fuerzas del mercado desarrolladas por Michael Porter. El resultado que se obtuvo permite conocer que el sector de comercialización de arreglos florales es atractivo para los emprendedores debido a la facilidad que existe en la actualidad para comprar a través de medios digitales. Precisamente en base, a este recurso tecnológico se construye la estrategia de comercialización del proyecto, tomando en cuenta los gustos de los consumidores por las rosas. La estructura organizacional que sustenta el emprendimiento, se fundamenta en los floristas que son las personas encargadas de diseñar y elaborar el arreglo en maceta, además se cuenta con un repartidor de los pedidos, personal de apoyo administrativo y ejecutivo de ventas que se encarga de la relación con el cliente. De esta manera, el plan de negocios en su componente financiero, obtiene utilidades a partir del segundo año de operación, logrando resultados favorables en los criterios de valoración, con un VAN positivo y una TIR del 35.70% para el proyecto y 54.16% para el inversionista, considerando una inversión total de \$56.124.

ABSTRACT

The present business plan focuses on the development of a venture based on the commercialization of flower arrangements in pot, for which different aspects that may influence the implementation of the project are investigated and analyzed. The analysis of environments establishes a research based on PEST methodology and competitive analysis based on market forces developed by Michael Porter. The obtained result allows to know that the sector of commercialization of floral arrangements is attractive for the entrepreneurs due to the facility that exists at the moment to buy through digital means. Precisely based on this technological resource is built the strategy of marketing the project, taking into account the tastes of consumers for roses. The organizational structure that underpins the enterprise, is based on the florists who are the people in charge of designing and elaborating the arrangement in pot, in addition there is an order handler, administrative support personnel and sales executive who is in charge of the Relationship with the customer. Thus, the business plan in its financial component, obtains profits from the second year of operation, achieving favorable results in the valuation criteria with a positive Net Present Value and a IRR of 35.70% for the project and 54.16% for the investor, considering a total investment of \$ 56,124.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.2. Objetivo General.....	1
1.1.3. Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo	3
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	9
2.1.3. Conclusiones del entorno	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Determinación del problema de investigación.....	15
3.1.1. Definición del problema	15
3.2 OBJETIVOS.....	15
3.2.1 Objetivo General.....	15
3.2.2 Objetivos Específicos	15
3.3. SELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	16
3.3.1. Fuentes primarias y secundarias de datos	16
3.3.2. Investigación descriptiva cualitativa	17
3.3.3. Investigación Cuantitativa	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	23
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1. Estrategia General de Marketing	26
5.1.1. Mercado Objetivo.....	27
5.1.2. Propuesta de valor.....	28
5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto.....	29

5.2.2. Precio	32
5.2.3. Plaza	33
5.2.4. Promoción	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.3 Estructura Organizacional.....	44
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	44
6.3.2 Diseño Organizacional.....	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de costos.....	49
7.1.3 Proyección de gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.2.1 Inversión inicial	51
7.2.2 Capital de trabajo.....	52
7.2.3 Estructura de capital	52
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	53
7.3.1 Estado de resultados	53
7.3.2 Estado de situación financiera	54
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	55
7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto	56
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	56
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	56
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	56
7.4.3 Criterios de valoración	57
7.4.4 Índices financieros	58

8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El rápido crecimiento y expansión del Distrito Metropolitano de Quito ha generado la necesidad de que se creen nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores de la ciudad (Villacís & Carrillo, 2012). Es por ello que actualmente se desarrollan nuevas actividades comerciales para satisfacer dicha demanda y es necesario que se establezcan nuevos negocios pero basados en una necesidad insatisfecha o un atractivo para la población.

La flor ecuatoriana es un producto con calidad reconocida a nivel mundial y favorecido actualmente por el sostén de las empresas privadas que cuentan con tecnología de punta para su cultivo (MAGAP, 2014, P. 11) y por otro lado la posibilidad de disponer del producto en gran cantidad y en diferentes épocas del año, genera una oportunidad en cuanto a disponer de proveedores de calidad y así mismo, debido al crecimiento y necesidades de la ciudad, generándose una gran demanda latente, para la cual se ha determinado la presente oportunidad de negocio en la que se busca analizar la factibilidad de ingreso y su potencial rentabilidad para un negocio en beneficio de la población, así como de sus socios.

Por lo tanto, el presente proyecto establece su importancia bajo un ámbito teórico y práctico en el cual se identifican aquellos conocimientos en los que se fundamenta el desarrollo e implementación de un plan de negocios, así como también su justificación práctica que se enfoca en lo natural para cada uno de los hogares que lo requieran y residan en el sector de Cumbayá.

1.1.2. Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de arreglos florales en maceta para personas que buscan

expresar emociones y sentimientos, que perduren en el tiempo, ubicado en el sector de Cumbayá a partir del 2017.

1.1.3. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis PESTEL y PORTER para determinar las fuerzas tanto internas como externas de la empresa, las mismas que servirán como un referente de mercado.
- Realizar una investigación de mercado mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar los gustos, necesidades y preferencias del mercado objetivo.
- Desarrollar una estrategia de negocio mediante la implementación del plan de marketing que permita posicionar el producto de forma efectiva en el mercado.
- Establecer una filosofía y estructura organizacional para construir la identidad empresarial y su núcleo de trabajo.
- Realizar el análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto y obtener rentabilidad para los socios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

2.1.1.1. Entorno Político

El entorno político es importante en la generación de nuevos negocios, debido a que la legislación, el control y la gestión del Estado, pueden beneficiar o perjudicar a los intereses del sector privado (Martínez & Milla, 2012). Los factores a considerar son la estabilidad o inestabilidad en el régimen político y su efecto en relación a la legislación, las relaciones internacionales y la propiedad intelectual.

Régimen político

A partir de la promulgación de la Constitución ecuatoriana promovida por el ex presidente Econ. Rafael Correa, cambiaron muchos aspectos relacionados con la legislación, la creación de nuevas instituciones públicas, todas estas ejecutadas bajo la política del gobierno nacional de establecer una mayor participación del sector estatal en la sociedad ecuatoriana. De esta manera, se dieron cambios en las funciones del estado, especialmente en la Asamblea Nacional, desde donde se ha impulsado la política pública, que estuvo sustentada por la amplia mayoría del movimiento oficialista, la cual se mantiene en el nuevo período legislativo. Estos cambios se han visto reflejados en las regulaciones al sector privado, sometidas a decisiones políticas del régimen, lo cual se reflejó en una alta amenaza en general para todas las industrias.

En cuanto al régimen político actual, el presidente de la República Lcdo. Lenin Moreno, está en funciones desde el 24 de mayo 2017, lo que genera muchas expectativas, aunque aún con incertidumbre, en lo referente a la programación de políticas públicas, en el aspecto productivo, educativo y social. Con el gobierno actual, se prevé un cambio de liderazgo en el país orientado a fomentar el diálogo y la participación de la sociedad, por lo cual todos los sectores están

expectantes a los cambios que realice el nuevo gobierno y como esto afectará positiva o negativamente a la economía del país y la inversión extranjera.

Políticas públicas relacionadas

De acuerdo a las políticas públicas presentadas por el anterior gobierno, el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2013-2017), existe un fomento y simplificación para los emprendimiento, lo cual se plantea principalmente en el objetivo 10, punto 10.5. “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas” dentro de la estructura productiva. El nuevo gobierno, de igual manera ha planteado la apertura para los diferentes sectores y parece mantener las políticas para el fortalecimiento de la microempresa, y no afectar a las empresas en general, aunque aún se considera incierta la amenaza u oportunidad.

Tratados internacionales sobre las flores

En la administración anterior del presidente Rafael Correa, el Ecuador renuncia voluntariamente en el año 2013 a la ATPDEA (Ríos, 2008), que otorgaba el ingreso de varios productos a los Estados Unidos sin arancel, con una ventaja importante para la producción y exportación, en este caso de las flores, lo cual ha tenido un efecto en el sector que ha tenido que ingresar en otros mercados, sin embargo esto no ha tenido efecto sobre la producción de las empresas floricultoras (Trademap, 2017) y por tanto si efectos sobre la oferta interna, siendo una oportunidad en cuanto a la provisión del producto y su calidad.

Protección intelectual

La propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente, tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2016). En el país, el instituto que rige el tema es el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), este organismo emite las políticas y regulaciones que defienden los derechos de autor de los emprendedores. Esta política de protección a las ideas de los emprendedores es una oportunidad alta

para el proyecto ya que permite registrar las ideas innovadoras que buscan la satisfacción de necesidades específicas de los consumidores.

2.1.1.2. Entorno Económico

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada empresa debe determinar aquellos indicadores cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y por tanto en su futuro. Existe una diversidad de factores que de alguna u otra forma pueden tener algún tipo de impacto sobre la actividad del sector (Martínez & Milla, 2012). En el presente plan se analizará el Producto Interno Bruto, Inflación y Tasa de Interés Activa.

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, momentos de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en el anexo 1, los años picos de crecimiento se dieron en el 2008 con 6,40%; 2011 con 7,90% y 2012 con 5,60%, desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento debido principalmente a la baja de los precios de petróleo (Datos Macro, 2017), lo que impulsa a una contracción del gasto público y por ende una contracción de la economía nacional.

Esto se constituye en una amenaza alta para el proyecto, porque existe una menor demanda de bienes y servicios por parte de los hogares y empresas.

Inflación

La inflación en el periodo 2008 – 2017 ha experimentado un ritmo decreciente a partir del año 2011 (5,40%) hasta el año 2013 (2,70%). En los años 2016 y 2017 existe un decrecimiento marcado 1,12% y 1,09%. Ver Anexo 2. Este decrecimiento, es favorable tanto para el gobierno como para los productores privados, siendo este nivel de inflación una oportunidad media para la generación de nuevos proyectos debido, a la facilidad en la planificación financiera por parte de los emprendedores.

Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa es el costo del dinero que aplican los bancos por proveer recursos, esta tasa es regulada por el Banco Central, y su evolución desde el año 2007 hasta mayo 2017, ha sido del 20,11% al 11,83%, evidenciando un decrecimiento, debido a las políticas de reducción de tasa activas máximas que estableció el gobierno del ex presidente Ec. Rafael Correa para incentivar los emprendimientos. Por tal motivo esto representa una oportunidad media para la generación de nuevos proyectos, en el tema de financiamiento.

2.1.1.3. Entorno Social

El entorno social está delimitado por la composición demográfica de la población y la situación del desempleo de la sociedad, lo cual afecta a la demanda del producto que ofrecerá el proyecto.

Demografía

La población de la parroquia de Cumbayá, esta concentrada entre las edades de 1 a 40 años en el 69% del total de pobladores, esto indica que es una población joven. Adicionalmente, se puede indicar que la población entre 20 y 45 años, que es el mercado objetivo de la empresa, tiene una participación de 38%. Ver anexo 3. En relación al crecimiento poblacional, este es de 1.85% y la tasa de natalidad en el año 2007 es 14,32 nacidos vivos por cada mil habitantes según el (INEC, 2015), esta tiene una tendencia creciente, ya que en el año 2015 la tasa de natalidad era de 19,98 nacidos vivos para cada mil habitantes. Esta es una oportunidad alta para el proyecto debido al pronunciado crecimiento de la población objetivo.

Desempleo

El factor principal que denota la situación social de un país, es el desempleo, en este aspecto, el desempleo ha sido una constante en los últimos años, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

Como se puede observar en el anexo 4, según datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo a marzo del 2017 se ubicó en 5,64% a nivel nacional, marcando un decrecimiento con respecto al 2016 que estaba en el 6.52% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta situación es beneficiosa para los ecuatorianos ya que la reducción del desempleo es un indicador de que el país está demandando mano de obra y generando mayor riqueza, obteniendo de esta manera mayores fuentes de trabajo. Esto es una oportunidad para el proyecto, ya que existe mayor porcentaje de demanda de bienes y servicios.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico, se analiza la tecnología agrícola con los factores correspondientes a los mecanismos de producción del sector agrícola y los hechos ambientales que inciden en el desarrollo del proyecto, estos son, infraestructura y equipamiento agrícola, genética agropecuaria y cambio climático.

Infraestructura y equipamiento agrícola

En el sector agrícola existe un débil equipamiento e infraestructura, debido a que los propietarios de los medios de producción utilizan procesos basados en el trabajo manual y en técnicas de generación agrícola obsoletas. Este problema se detecta principalmente en los medios y pequeños productores que no tienen acceso a nuevas tecnologías, por lo que existe bajo nivel de inversión en nuevos medios de producción. Esta es una amenaza para el proyecto porque no existe una tecnología en el proceso productivo agrícola.

Genética agropecuaria

“La productividad de los diferentes cultivos de los pequeños y medianos productores es baja debido al uso de semilla de mala calidad, poco e inadecuado uso de insumos agropecuarios y la escasa tecnificación. Además, el sector pecuario no dispone de pies de crías con potencial genético adecuado” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, MAGAP, 2015).

Según el MAGAP (2015) el uso de semillas certificadas en los principales productos agrícolas proviene del exterior, las importaciones anuales de semillas alcanzan los treinta millones de dólares anuales, lo que produce una dependencia de la materia prima importada para el agricultor. Este uso de semilla certificada es una oportunidad alta para el desarrollo del proyecto, ya que cuenta con materia prima de calidad.

Cambio climático

El cambio climático es un factor externo del sector agropecuario y pesca que afecta negativamente en su producción. “El cambio climático ocasiona reducciones en la producción, los rendimientos y las ganancias de los agricultores. La mayor proporción de pérdidas se producen como consecuencia de las fuertes variaciones de temperatura” (CEPAL, 2014)

Las consecuencias del cambio climático no se presentan de manera inmediata, sin embargo, en el Ecuador se podrá sentir riesgos que se asocian al cambio climático que podrían incrementarse de manera crítica con el paso del tiempo y esta afectación tiene que ver directamente con la disponibilidad del agua en el sector de la Sierra Ecuatoriana. Entre otros riesgos se consideran las heladas y cambios en la temperatura máxima, mínima y media, sequía recurrente y la variación espacial de las precipitaciones. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012). Estos riesgos y la forma como incide el cambio climático en la agricultura, dependerán de la preparación y conciencia con la que cada productor pueda hacer frente a estos problemas, no obstante, muchos agricultores no cuentan con planes de contingencia que apalanquen los efectos del comportamiento del clima sobre los ciclos de producción y adaptabilidad a los mismos; por tanto, el cambio climático es una amenaza alta para el sector agrícola debido a la incidencia en los procesos de producción. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, 2013)

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias (David, 2007, pág. 98), elaborado en 1979 por Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios Harvard. Este modelo permite analizar el nivel de competencia dentro de un sector y establecer una estrategia de negocio articulando estas cinco fuerzas para determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria.

El primer aspecto a tomar en cuenta en el análisis de la industria, es determinar el sector donde competirá en el proyecto. Esto es, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el siguiente:

Tabla 1
CIIU del proyecto

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
G477	Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.
G4773	Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.
G4773.21	Venta al por menor de flores, plantas y semillas en establecimientos especializados, incluso arreglos florales.

NOTA: Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos

fuerzas de competencias horizontal: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Amenaza de nuevos competidores - Alta

Porter, establece que la amenaza de nuevos competidores influye en la baja de rentabilidad en el sector, ya que los competidores buscarán ganar cuota de mercado. En el caso del proyecto los factores que inciden en el ingreso de nuevos competidores son los siguientes:

- **Diferenciación del producto y servicio.** - la industria no presenta diferenciación pues los productos que ofertan y la modalidad del servicio son muy similares, es así que existe una mínima diferenciación en la industria y permite el ingreso de nuevos competidores con facilidad.
- **Costos de cambio para los clientes.** - Los costos de cambio para los clientes en el mercado de arreglos florales son bajos, esto indica que el consumidor no tiene una barrera que le limita la compra de un producto nuevo o de otro competidor, lo cual permite con facilidad de ingreso de nuevos competidores.
- **Políticas gubernamentales.** - El Estado ejerce su rol como agente de fomento del emprendimiento en el país, como lo establece la Constitución de la República aprobada en el año 2008, en su artículo 39, se menciona que el Estado fomentará y promocionará las habilidades de emprendimiento de los ciudadanos (Constitución de la República del Ecuador, 2008). De esta manera se permite la libre participación de los ciudadanos en el desarrollo de nuevos negocios en el país.

Amenaza de productos sustitutos - Alta

De acuerdo al análisis competitivo de Porter, los productos sustitutos limitan el potencial de crecimiento de un sector al poner un techo al precio que se puede cobrar. En el caso del proyecto existen varios productos sustitutos, los cuales las personas pueden escoger al momento de decidir la compra de un arreglo floral, esto son arreglos con flores artificiales, diseños con frutas que simulan flores

mediante el uso de chocolate, postres o mini tortas que son usados por los consumidores para obsequios en reemplazo de los arreglos florales.

Poder de negociación de clientes - Medio

Los clientes con alto poder de negociación pueden obligar a bajar los precios y por ende influir en la rentabilidad, en el caso del sector analizado, el poder de negociación de los clientes es medio debido a los siguientes factores:

- **Estacionalidad en la demanda.** - esta industria presenta estacionalidades en la demanda, con picos en los meses de febrero y mayo donde existe un mayor volumen de compra.
- **Facilidad del cliente para cambiar de empresa.** – como se mencionó existen varios productos sustitutos en el mercado por lo cual el cliente puede cambiar fácilmente de empresa, lo cual incide en un bajo costo para el cliente al momento de decidir un cambio en la decisión de compra.
- **Compradores no se encuentran asociados.** – no existe un gremio que aglutina a los consumidores y por ende no existe una presión externa para que precio para que el precio disminuya o se mantenga estancado, eso se rige por la oferta y demanda.
- **Diferenciación del producto.** - En la comercialización de arreglos florales existe una baja diferenciación en el producto final, debido que, para la competencia puede copiar los modelos de arreglos flores y ofrecerlo a los clientes. Ante este aspecto los clientes tienen facilidad para cambiar su decisión de compra.

Poder de negociación de los proveedores - Baja

El poder de negociación de los proveedores se fundamenta en la influencia que tienen para afectar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de la materia prima, los factores que determinan que el poder de negociación de los proveedores es bajo son los siguientes:

- **Cantidad de proveedores.** - existe suficiente variedad de proveedores de los diferentes insumos para el diseño y

comercialización de los productos, entre los más relevantes se encuentran, fertilizantes (Marking Flowers, Ecuaquímica, Agriflor, Alexis Mejía), riego por goteo (Hidrofert, Intiriego, Israriiego, Netafin) y envolturas de plástico (Floralpac, Floreempaque)

- **Capacidad de integración hacia adelante.** - Los proveedores se encuentran enfocados exclusivamente en la comercialización de insumos para la agroindustria por lo que no es atractivo para ellos generar una integración hacia adelante.
- **Facilidad de cambio de proveedor.** - al existir una considerable cantidad de proveedores en el mercado la industria tiene varias opciones al momento de requerir los insumos necesarios para la comercialización de su producto.

Rivalidad entre competidores – Medio

La rivalidad entre los competidores que comercializan arreglos florales es media debido a los siguientes factores:

- **Los costos de cambio son bajos.** – para los consumidores de arreglos florales es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta, alto número de productos sustitutos y la mínima diferenciación en el precio final.
- **Bajo nivel de diferenciación de la competencia.** – los arreglos florales satisfacen una necesidad del consumidor enfocada en generar un momento especial hacia una persona cercana, por lo tanto, es fácil adquirir entre una gran variedad de productos sustitutos y mínimo nivel de diferenciación con la competencia.
- **El producto es perecedero.** – los arreglos florales tienen una fecha limitada en el uso de sus insumos debido a las características y conformación de su materia prima, por lo que un producto marchito o en mal estado pierde su valor para el consumidor.

2.1.3. Conclusiones del entorno

Las conclusiones del entorno se han establecido mediante el análisis de la matriz EFE (Ver Anexo 5).

2.1.3.1. Conclusiones de PEST

- En relación al entorno político, el nuevo gobierno ha mencionado fortalecer el ámbito productivo privado, aunque aún existe incertidumbre. No existen efectos importantes de las decisiones políticas del anterior gobierno en torno a la producción de las flores, como principal materia prima del negocio, sino que se ha mantenido la producción y comercialización.
- El entorno económico representa una amenaza para el proyecto debido a las perspectivas de bajo crecimiento, por ende, existe una disminución en los ingresos de los consumidores.
- El entorno social es una oportunidad debido al crecimiento poblacional y la mayor concentración de población del mercado objetivo del proyecto, como son las personas jóvenes.
- En el caso de la tecnología es una oportunidad porque existe un proceso de importación de semillas de calidad por parte de la autoridad pública, siendo un factor positivo para los productores.
- En el país existe semillas agrícolas de excelente calidad, especialmente entre las variedades de flores de verano. La producción de esta flor es reconocida a nivel mundial por su calidad.

2.1.3.2. Conclusiones del análisis de Porter

El análisis de Porter se ha evaluado a los proveedores, clientes y competidores que intervienen en el producto que se pretende comercializar, así como además se estudia el ingreso de nuevas empresas y de productos sustitutos, generando las siguientes conclusiones:

- La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a la baja diferenciación del producto de la industria y el bajo costo de cambio para los clientes. Además, no existen políticas públicas que incidan en la generación de nuevos emprendimientos en el sector y el requerimiento de capital es accesible para los emprendedores.
- El poder de negociación de los clientes es medio, porque la demanda tiene un comportamiento estacional y la nula asociación entre los consumidores de arreglos florales que pueda presionar para que el precio no se incremente.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una gran cantidad de proveedores y éstos no buscan una integración hacia adelante. Adicionalmente, la opción de escoger varios proveedores reduce el costo de cambio.
- La amenaza de productos sustitutos es alta porque en el mercado existen varias alternativas que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores de arreglos florales.
- La rivalidad entre competidores es media porque los costos de cambio para los consumidores son bajos y existe una baja diferenciación con la competencia, lo que permite que las empresas compitan por una participación en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Determinación del problema de investigación

El estudio de mercado realizado en este proyecto tiene la finalidad de determinar la factibilidad del negocio y un factor clave es analizar el mercado, en esta etapa se debe realizar una valoración de las oportunidades que consiste en recopilar información del mercado a fin de pronosticar los cambios que se puedan producir en este, en lo referente a un producto específico. (F, Bush, & Ortinau, 2010, pág. 8).

3.1.1. Definición del problema

¿Es comercialmente viable implementar una empresa dedicada al diseño y comercialización de arreglos florales en maceta en la parroquia de Cumbayá?

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo General

Determinar los segmentos del mercado en los cuales podría existir demanda para la comercialización de arreglos de flores en macetas en la parroquia de Cumbayá, recopilando información acerca de las necesidades y deseos de los clientes potenciales con el propósito de plantear las estrategias necesarias para el desarrollo de este plan de negocios.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Medir la aceptación de la propuesta de valor que ofrece el proyecto para el consumidor con el fin de evaluar la idea de negocio.
- ✓ Definir el segmento de mercado para el cuál el producto tiene mayor aceptación para conocer al consumidor potencial y definir sus necesidades.

- ✓ Determinar cuáles son los factores que consideran de mayor importancia al momento de adquirir el producto para potenciarlos en el diseño del producto y servicio.
- ✓ Establecer un precio referencial de cuanto estarían dispuestos a pagar los potenciales compradores para diagramar la estructura de ingresos y costos.
- ✓ Identificar los canales de distribución de preferencia para el consumidor para construir la estrategia que permita llegar de manera más efectiva a los consumidores.
- ✓ Conocer datos que puedan ser analizados y cuantificados a fin de crear las estrategias de mercado adecuadas e incorporarlas al plan de mercadeo.

3.3. SELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Las necesidades de información parten de una investigación cualitativa y cuantitativa, a través de las cuales se identifican las variables del mercado objetivo. En la investigación cualitativa dichas variables se focalizan en las características de la industria como son la experiencia en el mercado, el nivel de rentabilidad y la temporada en que existe una mayor demanda. En cambio, en la investigación cuantitativa, las variables se relacionan con el rango de precios del producto, con su calidad y con su nivel de aceptación por parte de los consumidores potenciales.

3.3.1. Fuentes primarias y secundarias de datos

En la investigación actual, se utilizará fuentes primarias con las cuales será posible obtener información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas. Las encuestas se realizaron a través de un cuestionario con preguntas de opción múltiple dirigidas a hombres y mujeres del segmento meta en el sector de la parroquia Cumbayá, que circulaban en las afueras del Centro Comercial Paseo San Francisco; y, las entrevistas se realizaron a profesionales expertos en el

mercado floricultor con el fin de obtener información sobre la evolución del sector floricultor.

Además de ello, también se utilizaron fuentes secundarias como son libros, periódicos, revistas y páginas web que se relacionan con el sector florícola, diseños de arreglo de flores, proceso productivo, distribución y comercialización.

3.3.2. Investigación descriptiva cualitativa

Para realizar la investigación cualitativa, se ha decidido desarrollar dos entrevistas a expertos en el mercado de flores, ver anexo 7. Una de ellas se realizó al Sr. Carlos Muzo, administrador de Florería La Orquídea, mientras que la segunda entrevista se efectuó al Ing. Bart David, Gerente Comercial de la empresa Gypso S.A. tanto el Sr. Carlos Muzo como el Ing. Bart aportan con información sobre la industria y su negocio para la implementación de este tipo de empresas.

3.3.2.1. Resultados de entrevistas a expertos

Resultados de la entrevista N° 1

Entrevistado: Sr. Carlos Muzo

Cargo: Administrador

Empresa: Florería La Orquídea

- El negocio cuenta con más de 50 años de experiencia, su principal fuente de ingresos lo constituye el diseño de arreglos florales que son entregados a domicilio.
- La Florería La Orquídea registra una disminución de su rentabilidad en aproximadamente un 15% debido a la recesión económica que registra el país.
- No consideran que el escenario sea optimista por lo que no tiene altas expectativas de mejora para el año 2017.
- Al respecto reflexiona en que se deben plantear e implementar nuevas estrategias de marketing para incrementar el nivel de ingresos de la florería.

- La empresa adquirió un sistema web para mejorar el proceso de facturación con los clientes y se ha considerado ideal realizar alianzas estratégicas con algunas entidades.
- La principal competencia de los arreglos florales son los pasteles pues son obsequios que suelen entregarse en fechas especiales como el Día de la Madre y San Valentín, sin embargo, reconoce que no existe un alto repunte de ventas en estas temporadas.
- Las ventas de arreglos florales se realizan diariamente debido a que personas de género masculino adquieren este tipo de obsequios en diversas fechas del año y para diferentes ocasiones.
- Las flores que registran una mayor demanda en el mercado son las rosas y las orquídeas, esta última suele florecer por lo común solamente una vez al año siendo la más preferida por los clientes, lo que la convierte en la más cotizada del mercado.
- El diseño de un arreglo floral no influye significativamente en la decisión de compra del cliente, sino más bien en el tipo de flor que se prefiere como son las rosas y las orquídeas, lo que significa un mayor precio cuyo rango se ubica entre 15,00 dólares a 150 dólares.
- El cliente busca una adecuada forma de distribución de la compra, la mayoría de pedidos de arreglos florales se realizan a través de la página web, en donde el cliente elige el producto, realiza el pago respectivo mediante transferencia bancaria, y se realiza la entrega en el lugar donde se haya señalado.
- La empresa dispone de un amplio catálogo de sus productos que son ofrecidos a través de los medios virtuales.
- Entre las estrategias de promoción, la florería otorga a sus mejores clientes, descuentos entre el 10% y 15% al momento de la compra.

Resultados de la entrevista N° 2

Entrevistado: Ing. Bart David

Cargo: Gerente Comercial

Empresa: Gypso S.A.

- La empresa cuenta con más de 14 años de experiencia en el mercado de entrega de flores a domicilio.
- El entrevistado tiene amplia experiencia, conoce desde la preparación del suelo para cultivar una planta hasta su proceso de comercialización.
- En un inicio, este negocio era absolutamente rentable porque el servicio de entrega de flores a domicilio era único en el mercado ya que no existía ningún tipo de empresas competidores con servicios similares.
- Actualmente existe una gran competencia, por lo que es indispensable diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar una mayor rentabilidad y un alto nivel de producción.
- Entre las estrategias de promoción que la empresa utiliza para captar a sus clientes están la asistencia a convenciones para que las personas admiren la calidad de los diseños de arreglos florales.
- Un punto importante que el cliente considera es el factor tiempo, por este motivo este tipo de negocio adquiere una mayor importancia al entregar el producto en el domicilio del cliente.
- Los colores de las flores dependen de la preferencia de los compradores, sin embargo, en la fecha de San Valentín los colores que más se comercializan son rojo y rosado mientras que en el Día de las Madres mantienen una mayor demanda los colores pasteles.

3.3.2.2. Resultados grupo de enfoque

El grupo focal es una herramienta de análisis cualitativo, encaminada a obtener información de personas que forman parte del mercado objetivo. En este sentido, se reunió a ocho personas, cuatro hombres y cuatro mujeres de clase socioeconómica media-alta, con estudios superiores en su mayoría y que

trabajan en el sector público y privado, la edad comprendida de las personas oscila entre 20 y 60 años de edad, con el fin conocer datos importantes para el proyecto como frecuencia de compra de arreglos florales, qué influye en la compra del producto, determinar los precios que están dispuestos a pagar los posibles compradores de arreglos florales, entre otros, ver anexo 8.

Los resultados obtenidos del focus group, son los siguientes:

- La mayoría de las personas prefieren los colores violeta y amarillo con un diseño natural.
- Los arreglos florales en maceta son considerados de difícil adquisición pues no se la encuentra fácilmente en cualquier florería. Además de tener costo moderado al que no accedería fácilmente cualquier persona.
- No existe un debido conocimiento sobre el cuidado del producto pues se aprecia un arreglo floral en maceta como algo muy delicado y que requiere un tratamiento especial; sin embargo, la encuentran como una flor de larga duración en relación al resto de flores.
- Se encuentra considerada como un producto llamativo por la amplia gama de colores y formas, además la mayoría lo consideró como un producto que transmite un sentimiento vivo, con un valor diferente a los arreglos tradicionales.
- Para los entrevistados el producto representa algo muy personal enfatizado su uso como obsequio para el día de la madre, bodas, san Valentín y cumpleaños.
- La frecuencia de compra sería de dos a tres ocasiones en el año debido a su costo.
- Los arreglos florales tienen una mayor aceptación si su costo fuese más bajo al que actualmente se encuentra en el mercado local, aunque al ser así manifestaron que perdería la apreciación de exclusividad.

Conclusiones análisis cualitativo

- El negocio de arreglos florales ha tenido éxito, con empresas que se han mantenido en el mercado por muchos años, aunque actualmente existe bastante competencia.
- Actualmente no es el mejor momento en el sector, ni en general para el país para los negocios debido a la recesión.
- Existen sustitutos al producto que se quiere implementar como la gran cantidad de arreglos florales, inclusive los pasteles y otro tipo de regalos, que se deben tomar en cuenta dentro del análisis para considerar las estrategias.
- Existen varias estrategias importantes de comercialización que se pueden tomar en cuenta, como la entrega a domicilio, el uso de diferentes herramientas web para comercialización y promoción que son aceptadas por la población.
- No existe conocimiento claro de que existen arreglos florales en maceta, existiendo una oportunidad de mercado importante.
- La frecuencia de compra esperada se estima en dos o tres ocasiones por año.
- Existe atracción e interés por el producto presentado de arreglos florales en maceta, considerando un obsequio vivo, de valor y exclusivo.

3.3.3. Investigación Cuantitativa

En la investigación cuantitativa se utilizó una encuesta, la misma que se realizó a 62 personas, dividido en 50% hombres y 50% mujeres del mercado meta con edad entre 25 y 60 años de edad que residan y laboren en la parroquia de Cumbayá, la investigación se llevó a cabo mientras los encuestados circulaban por el Centro Comercial Paseo San Francisco a través de un cuestionario con preguntas de opción múltiple, ver anexo 9. Los resultados cuantificados de la encuesta se presentan en el anexo 10 y a continuación se presentan las principales conclusiones de la investigación de campo:

1. La aceptación de la propuesta de valor del proyecto es del 93.55% según lo establece la información receptada en las encuestas.
2. El segmento de mercado en el cual se concentra los consumidores son los hombres y mujeres entre 25 y 50 años.
3. La flor que tiene mayor preferencia para los consumidores es la rosa y orquídea, los materiales anexos al arreglo floral son las macetas de barro, vidrio y madera. La frecuencia de compra de arreglo floral es mensual y trimestral.
4. El rango de precios considerado por los encuestados es de \$25 y \$35, establecido en base al análisis realizado en la mezcla de marketing factor precio a través del modelo de van westendorp, con el cual se determinó el precio para un arreglo de flores. Es importante mencionar que los factores para decidir la compra se encuentran en primer lugar la presentación, seguido por la calidad y atención al cliente.
5. La estrategia de distribución debe ser mediante la entrega a domicilio, es decir el cliente realiza el contacto con la empresa y solicita su arreglo para ser entregado en la dirección que el cliente escoge, el lugar donde desean recibir el arreglo floral los encuestados es el domicilio.
6. La forma de pago escogida como preferente por los encuestados á distribuida de la siguiente manera: 46.77% tarjeta de crédito y 40.32% pago en efectivo.
7. La frecuencia de compra promedio por año se calcula en 7 veces al año (ver anexo 14).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En base al análisis de entornos y del cliente se determina la oportunidad del negocio considerando los factores de mayor incidencia en la creación de la empresa dedicada al diseño y comercialización de arreglos florales en maceta.

El crecimiento demográfico es un aspecto positivo que impulsa el proyecto, ya que existe una alta porción de la población, que es joven y con altos hábitos de uso del entorno web, que inciden en la promoción del producto. En el entorno tecnológico, el uso de semilla certificada es una oportunidad alta para el desarrollo del proyecto, ya que cuenta con materia prima de calidad, para ofrecer un producto final con características diferenciadas para satisfacer las necesidades de los consumidores, en cuanto a la compra de una planta para regalar o uso personal.

En lo que respecta al entorno competitivo, se pretende llegar al mercado en general mediante promoción en redes sociales y otros medios, por lo que no existe un poder de negociación de los clientes, sino contrariamente una demanda importante y que se extiende a lo largo del año debido a que siempre existen ocasiones en las que se busca entregar regalos por cumpleaños, despedidas, fraternidad, etc., aunque existirán épocas de mayor demanda como día de la madre, día del amor y la amistad. En el caso del poder de negociación de los proveedores es bajo, porque existe una gran cantidad de proveedores y éstos no buscan una integración hacia adelante. Adicionalmente, la opción de escoger varios proveedores reduce el costo de cambio.

Una de las principales ventajas del negocio es que no existen negocios de este tipo identificados claramente por los consumidores, lo cual genera la oportunidad de llegar con un producto nuevo e innovador que pueda ser un sustituto de calidad a otro tipo de regalos.

Por el lado del análisis del cliente, la entrevista ejecutada a los expertos, deja muy en claro, cuales son los factores que se debe considerar para la implementación del negocio, como el tema de la estacionalidad del producto y la competencia de productos sustitutos, como pasteles y regalos que se ofrecen en internet. Sobre la preferencia del producto, los expertos manifiestan que la principal característica que buscan los consumidores, es la presentación seguida de la calidad de las flores y la atención al cliente. El tema del precio no tiene incidencia en la decisión final de los consumidores, especialmente cuando se trata de regalos para parejas o personas cercanas. Los consumidores prefieren las rosas y las orquídeas.

Se ha podido observar con las entrevistas que el negocio de los arreglos florales ha tenido éxito en el mercado a lo largo de muchos años, aún cuando para ese producto específico existe mucha competencia.

El grupo de enfoque estableció mayores criterios para conocer la opinión del consumidor. Estos criterios forman parte del color de las flores y el cuidado del producto, una vez que llega a su domicilio. En el aspecto diferenciador, la entrega de la flor en maceta, debe ser acompañada de recomendaciones para su conservación. Las personas con las que se mantuvo la conversación han mencionado que obsequiar una flor viva, transmite un sentimiento de cuidado del medio ambiente y de aprecio hacia la persona que lo recibe.

Existe una alta aceptación para el producto mencionando un 93.55% de la población entrevistada que considera estaría dispuesto a adquirir arreglos florales en maceta como adorno para su hogar.

Con respecto a la investigación cuantitativa, la población de estudio se concentra en un rango de edad entre 25 y 50 años, siendo la población femenina la que prefiere el uso de flores. En la variedad de flores preferidas por los encuestados, se confirma lo expuesto por los expertos, que mencionaron que las rosas y orquídeas son las favoritas.

El segmento objetivo del producto corresponde a personas de clase socio económica media alta, lo cual es un grupo con poder adquisitivo y por tanto un grupo que puede pagar los precios ofertados y demandar el producto cuando lo requiera.

Los factores que inciden para la compra, son la presentación del producto, la calidad de la materia prima y la forma de atención al cliente. Estos factores coinciden con lo señalado por los expertos, que indicaron que el precio y tamaño del producto no es el principal factor para decidir la compra, por lo que cubriendo estos aspectos, el negocio tendría mayores posibilidades aún de éxito.

Finalmente se puede mencionar que la principal oportunidad de negocio es el producto mismo, puesto se pretende ofrecer un producto completamente innovador, de demanda permanente para el grupo poblacional seleccionado, estimándose una frecuencia de adquisición anual de 7 veces, ver anexo 14, lo cual genera un negocio innovador y que favorece a los consumidores y a su vez con un potencial de ventas alto, siendo por tanto una importante oportunidad de negocio para ingresar.

5. PLAN DE MARKETING

De acuerdo a lo expresado por Coria y Erdellan (2014), el plan de marketing contempla la asignación de recursos, la coordinación de sectores comerciales, asignación de responsabilidades y funciones e integra una serie de orientaciones sobre cómo se deben llevar a cabo las estrategias, metas y objetivos relacionados con el aspecto comercial.

5.1. Estrategia General de Marketing

Como lo menciona Barmat (2014) la estrategia general de marketing sirve como guía en la elaboración del marketing mix, ya que integra una serie de acciones que se encaminan a la consecución de objetivos, mediante el uso de planes y acciones. En el caso del presente proyecto la estrategia asumida es la siguiente:

- Estrategia Genérica de Diferenciación:

La estrategia de diferenciación, busca establecer acciones que permitan presentar un producto que se distingue de los demás existentes en el mercado, creando atractivo y una percepción en la mente del consumidor que sea de fácil recordación y posicionamiento al diferenciarse de la competencia. Para el negocio que se está analizando, el principal diferenciador es el presentar un producto nuevo, al ser arreglos florales en maceta y su distribución a domicilio como regalo, ofreciéndose como producto nuevo, con mayor duración y un producto vivo, comparativamente a un arreglo tradicional que tiene una duración máxima de una semana, mientras el arreglo floral en maceta tiene una duración de hasta un año, esto determina que el cliente recibe un producto de mayor vida útil. La estrategia se sustenta además con el diseño y calidad de los productos presentados, sus recomendaciones, la atención, la entrega a domicilio, los cuales conjuntamente generan una estrategia de diferenciación con innovación y únicos en el mercado.

Con esta estrategia central sustentada de los ámbitos técnicos, de mercado y administrativos, se pretende alcanzar el crecimiento en ventas, establecido en la proyección.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo del proyecto está constituido por los consumidores que tienen aceptación por adquirir el producto que ofrece la empresa, que estén dentro del segmento objetivo y, para delimitar la demanda final se considera la frecuencia de compra promedio estimada, en base a recopilación de información primaria y secundaria como sigue:

Tabla 2

Mercado Objetivo

Tipo de segmentación	Parámetros	Características	Número habitantes
Geográfica	Parroquia	Cumbayá	31.463
Socio Económico	PEA	52,42%	16.492
Demográfica	Edad	25 – 59 años (37,7 %)	11.877
	Género	Masculino (47 %)	5.583
		Femenino (53 %)	6.294
Conductual	Intención de compra	Predisposición de compra 93,55%	11.111
	Beneficios Buscados	Forma de atención (20,6 %)	2.289
		La calidad (26,2%)	2.911
		Diseño y presentación (32,6%)	3.622
		Subtotal	8.822
	Frecuencia de compra	1. Cada mes (51.6%)	54.640
		2. Cada tres meses (24.2%)	8.537
3. Cada seis meses (12.9%)		2.277	
5. Cada año o más (11.3%)		997	
DEMANDA			66.451

De acuerdo a la segmentación el mercado objetivo para el proyecto son 8.822 personas y una demanda de 66.451 unidades, de acuerdo a la información de la investigación cualitativa y cuantitativa se puede desagregar este mercado objetivo entre las razones conductuales, como se determina en la tabla anterior.

El mercado objetivo por intención de compra es de 11.111 personas y en los principales factores que busca el cliente como es la forma de atención, la calidad y diseño del producto es de 8.822 potenciales clientes.

5.1.2. Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se utiliza el modelo del lienzo Canvas, de la siguiente manera:

Tabla 3
Propuesta de Valor

Asociados clave	Actividades clave		Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de semillas y plantas que serán utilizadas en los arreglos florales en macetas Proveedores de macetas	Selección de proveedores Diseño de estrategias de comercialización Esquema de atención al cliente y servicio post venta	Propuesta de valor Ofrecer un detalle que refleje el sentimiento de una persona a través de un arreglo floral que perdure en el tiempo con materia prima de calidad y máxima durabilidad	Contacto mediante línea telefónica Comunicación on line vía página web y redes sociales	Hombres y mujeres entre 25 y 59 años que residan en la Parroquia Cumbayá sean de clase media y media alta, que aprecien la calidad y el diseño floral
Personal motorizado que se encargará de la distribución a domicilio	Recursos clave Flores de alta calidad y máxima duración Talento humano calificado que se encargue de armar los arreglos Herramientas de comunicación con los clientes		Canales Punto de venta para atención al cliente y distribución de los arreglos solicitados vía telefónica o mediante página web o redes sociales	
Estructura de costos Materia prima: semillas, plantas vivas, macetas, material de abono y siembra. Gastos administrativos: pago talento humano Gastos generales: arriendo, marketing		Fuente de ingresos Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas		

En base a la figura anterior, la empresa busca generar una propuesta de valor para el consumidor enfocándose en la calidad de su producto y servicio al cliente mediante acciones de diferenciación con la competencia, enfocándose en el uso adecuado de sus recursos y utilizando acertadamente sus activos productivos y del talento humano.

5.2. Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing o marketing mix es una combinación de los elementos que intervienen en el proceso de comercialización, con el objetivo de contribuir en los resultados de la empresa (Dolan, 2012).

5.2.1. Producto

El producto son el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012).

Tipo de producto

Arreglos florales con diversidad de colores y variedades de orquídeas, rosas, claveles y material vegetal para su complemento y decoración, contenido en una maceta de barro con tierra negra y abono orgánico que permiten una duración a largo plazo.

Calidad

Es un producto libre de plagas y enfermedades, así como muy buena capacidad de adaptación al medio en que se comercializa, elaborados por personal debidamente capacitado, garantizando así un producto de calidad y durabilidad.

Características

- Es un producto versátil sobre el cual el cliente puede elegir las variedades y colores para su arreglo floral.

- Los modelos de macetas también se pueden adaptar a los gustos y preferencias del cliente.
- El producto en general se puede diferenciar de acuerdo a la estacionalidad o destino de la compra.
- No requiere altos costos para su conservación.

Diseño del producto

El arreglo floral contiene en el centro como flor principal una mini orquídea colocada en una piedra pómez y su color varía de acuerdo al pedido del cliente. También está compuesto por mini rosas de dos colores a su alrededor junto con un cactus que estará contenido en una mini maceta para que no reciba la misma proporción de agua que si requieren el resto de flores.

El resto de la superficie de la maceta será cubierta con césped chino como material vegetal de relleno y se utilizará mármol granulado de diferentes colores para decoración.

En base a los criterios anteriores se ejemplifica los siguientes arreglos florales:



Figura 1. Arreglos Florales



Figura 2. Arreglos Florales

Branding

Como se puede visualizar en la figura 2, el logotipo se diseñó de tal manera que transmita una percepción de calidad, exclusividad y profesionalismo del producto, los colores escogidos se asocian con la naturaleza. El nombre escogido para la empresa es GARDEN CENTER, al ser un centro especializado de arreglos con flores de jardín.



Figura 3. Logotipo Empresa

Empaque

Al tratarse de un arreglo floral en maceta, no puede estar contenido en un empaque pues esto afectaría al producto para su cuidado y traslado. El producto se lo exhibe de forma natural.

Etiquetado

La maceta contendrá el logotipo de la empresa, así como una tarjeta técnica con las indicaciones necesarias para cuidado y conservación del producto.

Soporte

La empresa brindará al cliente la opción de realizar su compra para entrega directa en domicilio dentro de la parroquia de Cumbayá, esto específicamente para las compras realizadas mediante internet y redes sociales. El producto será transportado en una furgoneta adecuada para la conservación y cuidado del producto.

5.2.2. Precio

La estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto (Kotler, 2012).

Para determinar el precio se debe analizar la estructura de costos y gastos del producto, así como la predisposición de pago de parte del cliente y el valor diferenciado. En este precio se considera la materia prima, material necesario para la conservación de la flor, esto es la preparación de la tierra de siembra y abono; así como la maceta y el costo de entrega a domicilio.

Es importante indicar que se consideró el método Van Westendorp para el análisis de precios generados a través de encuestas al cliente y así contar con una herramienta adicional para determinar el precio ideal. Ver anexo 10.

En base a esta información el precio aceptable para los arreglos florales se establece en \$ 32.50.

Estrategia de entrada. - Para la estrategia de entrada se utilizará una estrategia de precios de prestigio, ya que es un mercado que se concentra en la calidad y

es mínimamente sensible al precio. Es por ello, que se marca un precio alto para que el cliente perciba que adquiere un producto de calidad.

Estrategia de ajuste. - La estrategia de ajuste empleada es recompensa, porque se premiará a los clientes que tienen compras frecuentes en Garden Center. Para lo cual se establece un canal de comunicación con el cliente mediante el envío de publicidad vía correo electrónico y/o redes sociales. Estas recompensas se pueden ejecutar en fechas especiales como cumpleaños del cliente frecuente o descuentos en el Día de la Madre o San Valentín que son las fechas de mayor demanda de arreglos florales.

5.2.3. Plaza

La estrategia de distribución seleccionada es canal directo, ya que, será la empresa la encargada de entregar el producto al cliente final, mediante el uso del servicio a domicilio. Además, se debe contar con materia prima en inventario tomando en cuenta el tiempo de duración de las flores, ya que son productos perecibles.

Es por ello, que la ubicación seleccionada debe considerar el espacio disponible para el área de inventario y una oficina administrativa para el personal de Garden Center.

Este método requiere la selección de la localización de la oficina administrativa y su ubicación estará determinada en base al mercado objetivo, tomando en cuenta las consideraciones de espacio para la exhibición de los modelos de arreglos florales y el espacio disponible para la disposición del inventario.

Para seleccionar una adecuada micro localización es necesario que el proyecto se respalde en una aplicación del método cualitativo por puntos para definir la localización más adecuada, con el fin de mantener las mejores condiciones, económicas, logísticas, comerciales, etc. para lo cual se debe comparar dos o más opciones de localización y asignar una calificación predeterminada, que para el presente estudio será de 0 a 100, siendo 0 la más baja y 100 la más alta. (Sapag, 2010, pág. 190)

El proyecto tiene como mercado objetivo, el sector de Cumbayá por lo que es importante que las oficinas de Garden Center se ubiquen en el sector del valle oriental de la ciudad de Quito.

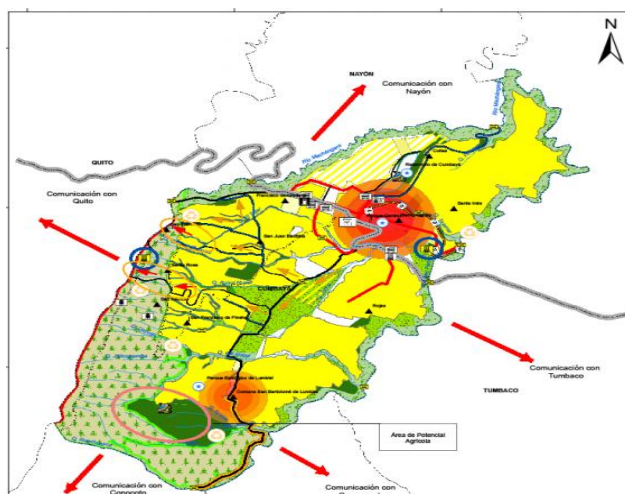


Figura 4. Mapa Parroquia Cumbayá

Para esto, se considera tres lugares de localización potencial de la oficina administrativa, estos son los siguientes:

- Av. Pampite y Chimborazo (sector Reservorio de Cumbayá)
- Av. Francisco Orellana y Manabí (sector Parque Central de Cumbayá)
- Av. Florencia entre Bramante y Bruneleschi (sector Urb. La Primavera)

Tabla 4
Micro-Localización Cumbayá

MICRO LOCALIZACIÓN CUMBAYÁ							
FACTORES	Peso %	Sector A		Sector B		Sector C	
		Sector Reservorio		Parque Central		Urb. La Primavera	
		CALI F.	PONDERA C.	CALI F.	PONDERA C.	CALI F.	PONDERA C.
Disponibilidad de parqueaderos	0,20	40	8,00	30	6	70	14
Disponibilidad de espacio	0,25	70	17,50	40	10	60	15
Alto tráfico peatonal	0,20	60	12,00	70	14	60	12
Costo del arriendo	0,35	60	21,00	50	17,5	70	24,5
TOTALES	1		58,5		47,5		65,5

En base a los resultados de la matriz de ubicación y los factores analizados en la misma, el proyecto se ubicará específicamente en el sector C, Urbanización La Primavera, Av. Florencia entre Bramante y Bruneleschi, debido a que en el sector existe disponibilidad de espacio, parqueaderos y el costo del arriendo es menor en relación a los otros dos sectores. Por otro lado, esta ubicación permitirá al nuevo emprendimiento acceder sin mayores contratiempos a lugares de estacionamiento vehicular, contar con servicios de seguridad. Además, tiene visibilidad para los transeúntes lo cual es importante pues si bien no se ha determinado un punto de venta directo al cliente, las oficinas contarán con un showroom donde se exhibirán diferentes diseños.

La logística de Garden Center se fundamenta en la calidad de la entrega del producto final, es por ello, que debe contar con proveedores calificados para adquirir la materia prima y de esta manera entregar un producto final que contenga un valor agregado para el cliente, es por ello, que la cadena de suministro se debe efectuar de la siguiente manera:

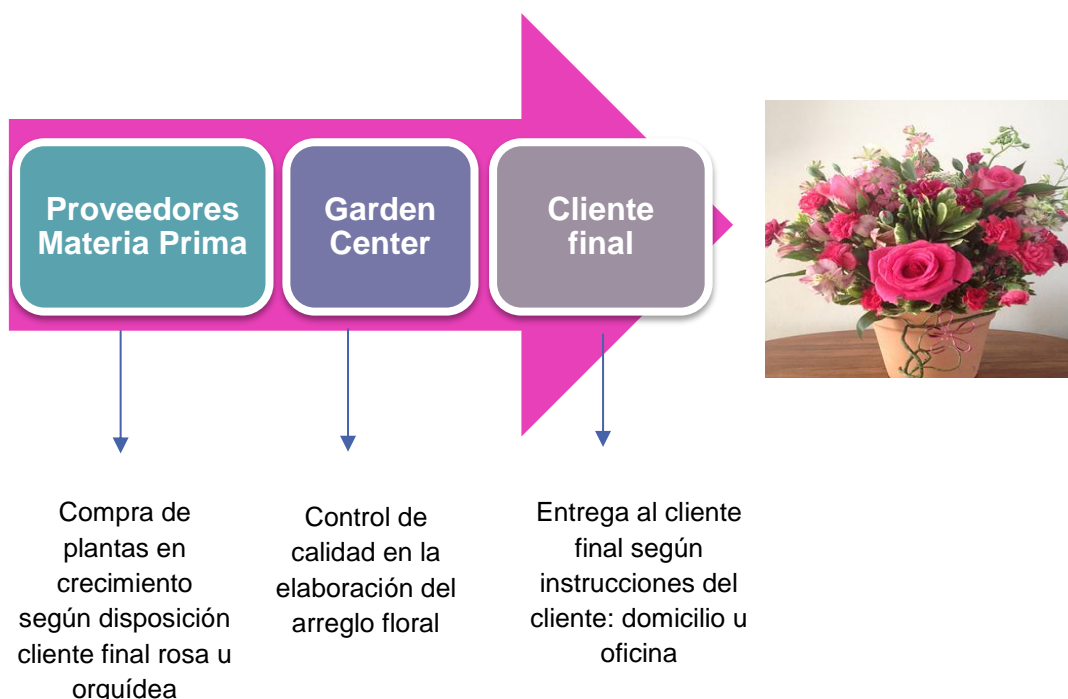


Figura 5. Cadena de Suministro

5.2.4. Promoción

Para diseñar el componente de promoción es necesario escoger una estrategia de comunicación que se adapte a la estrategia general de marketing, en este caso, la estrategia escogida es PULL, la cual se enfoca en generar acciones de mercadeo que permitan la comunicación directa con el cliente. Para construir el plan de promoción se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos del plan de promoción y comunicación
- El mensaje a comunicar
- La intensidad del mensaje
- Los medios que se van a utilizar

Objetivos

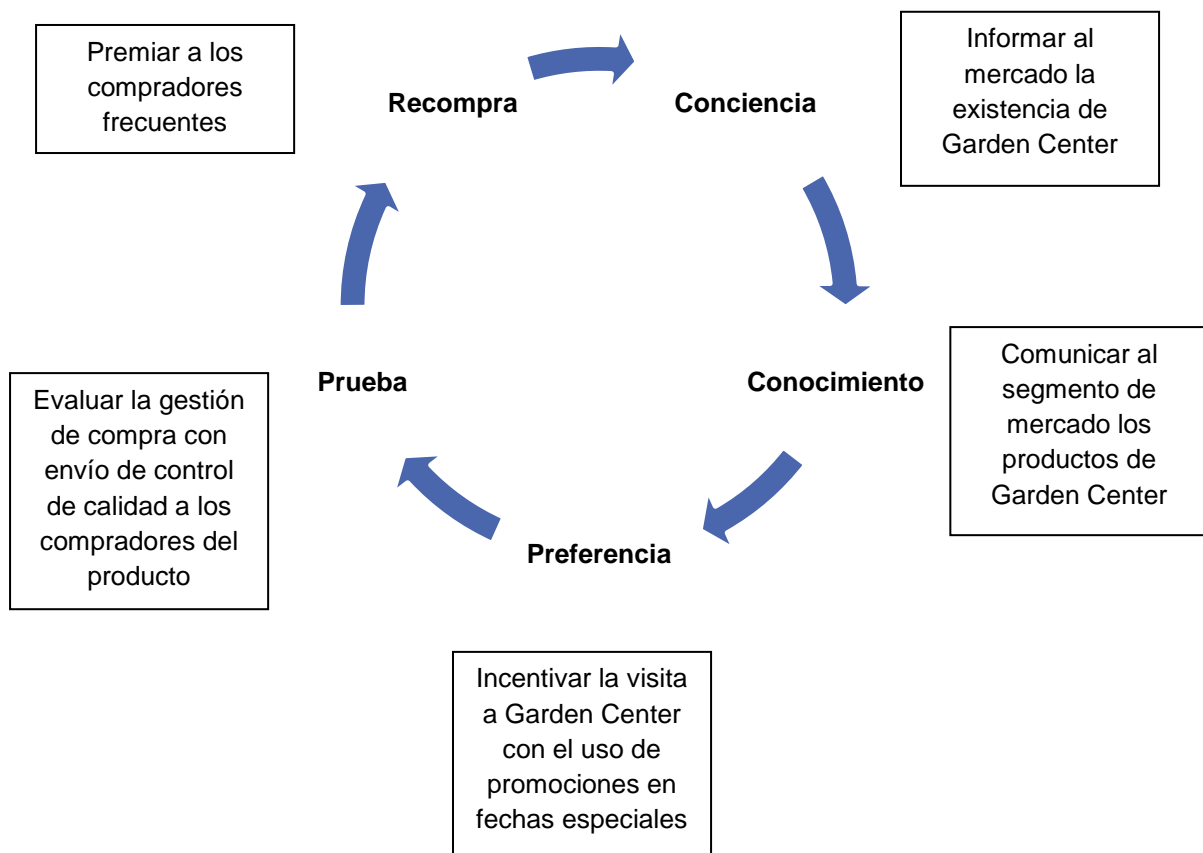


Figura 6. Plan de Promoción

Publicidad en medios digitales

Para la publicidad del arreglo floral se utilizará como principal herramienta el internet, por cuanto éste es un medio de difusión que brinda una mayor efectividad a un menor costo para la empresa.

El producto estará presente en Facebook y Twitter, medios que se han convertido en los de mayor penetración y alcance ya que pueden llegar a una gran cantidad de usuarios, se mostrarán contenidos actualizados y datos de interés del producto, así como la difusión de los modelos de arreglos florales, últimas tendencias del mercado y los productos que van ingresando al catálogo.

Se diseñará una página web con una imagen atractiva y un formato sencillo para su fácil manejo con toda la información pertinente a la empresa, servicios y productos, la web contará con ciertas herramientas de análisis que permitan a la empresa obtener datos de visitas e información de los usuarios y obtener datos de contacto de las personas que visitan la página web.

Tabla 5
Costo publicidad en medios digitales

DATOS	VALOR	PERIODICIDAD
Diseño página web	800	una sola vez
Mantenimiento de la Página Web	55	mensuales
Facebook y Twitter	300	mensuales

Se estima mantener el presupuesto en publicidad para los siguientes años con su respectivo incremento por inflación (1,09%). Por tanto la proyección de costos anuales en publicidad será:

Tabla 6
Costo publicidad en medios digitales proyectada

DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	800,00				
Mantenimiento de la Página Web	55,00	55,60	56,21	56,82	57,44
Facebook y Twitter	300,00	303,27	306,58	309,92	313,30
Total mensual	1.155,00	358,87	362,78	366,74	370,73
Total anual	5.060,00	4.306,43	4.353,37	4.400,83	4.448,79

Material Promocional

Se hará uso de material promocional para obsequiar a los clientes, este material se detalla a continuación:

- **Flyers:** Se imprimirán flyers con información de Garden Center y sus arreglos florales, características, precios, ubicación de la empresa y datos de la página web y redes sociales que serán repartidos en los lugares donde el mercado objetivo de Garden Center tiene mayor afluencia. Este material tendrá un costo de \$375 más IVA anuales y el servicio consta de 2400 flyers full color en papel couche 15gr. tiro y retiro, arte 15 x 21cm. Se repartirán 200 flyers al mes.

Tabla 7
Costos material promocional

DATOS	VALOR	PERIODICIDAD
2400 flyers	375	Entrega 200 flyers al mes

Se estima mantener un presupuesto igual en costos de material promocional para los siguientes años con el respectivo incremento de inflación.

Tabla 8
Costo material promocional proyectado

DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material promocional (anual)	375,00	379,09	383,22	387,40	391,62

Marketing directo

A través del marketing interactivo se pretende realizar una promoción del producto de manera regular y continuada.

Los medios que se utilizarán serán:

- **E-mailing.-** Mediante envíos periódicos (quincenal / mensual) de información a través del correo electrónico para informar además de los

servicios que proporciona la empresa, las características del producto, novedades, descuentos.

Tabla 9
Costos marketing directo

DATOS	VALOR	PERIODICIDAD
Envíos de mailing masivos (\$77.67 por envío)	466	Envíos bimestralmente

De igual manera, se estima mantener un presupuesto igual en costos de marketing directo para los siguientes años.

Tabla 10
Costo mailing masivo proyectado

DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mailing masivo (anual)	466,00	471,08	476,21	481,40	486,65

- **Servicio al cliente.-** El ejecutivo de ventas será el encargado de mantener contacto con el cliente para solventar cualquier inconveniente con el producto o la entrega del mismo, de igual manera desarrollará vínculos con los clientes para dar a conocer el producto y nuevas ofertas y promociones, cabe indicar que estos recursos forman parte de los costos de nómina.

Este proyecto no ha considerado establecer una fuerza de ventas por cuanto su comercialización se concentra a través de la página web y redes sociales administrado por un ejecutivo de ventas quien también brindará servicio al cliente.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Brindar a los clientes, emociones y sentimientos que perduren en el tiempo, a través de arreglos florales en maceta que embellecen el entorno con diseños exclusivos y personalizados, realizado por mano de obra capacitada y remunerada de una manera justa con el fin de lograr la sustentabilidad financiera y de esta forma contribuir al crecimiento de nuestro país, buscamos ser responsables con el medio ambiente, la comunidad, clientes y colaboradores.

6.1.2 Visión

En el año 2021, la empresa Garden Center será una organización líder en su segmento comercial por la calidad y variedad de diseños florales que ofrece al cliente. El liderazgo comercial estará sustentado en la calidad del producto, precio justo y talento humano capacitado, generando así un valor agregado a nuestros clientes y a la comunidad en pro del desarrollo productivo del país.

6.1.3 Objetivos

Objetivo General

Posicionarnos para el año 2021 en la mente del consumidor como una empresa líder en el diseño de arreglos florales en maceta, garantizando calidad y buen gusto en su diseño, satisfaciendo los requerimientos y exigencias de los clientes con un costo adecuado que permita a la empresa generar rentabilidad para sus accionistas y un crecimiento sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

6.1.3.1 Objetivos de largo plazo

- Incrementar para el año 2021 un porcentaje del 15% de rentabilidad sobre el capital aportado por los socios.

- Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de un local comercial en la ciudad de Quito en el año 2021.

6.1.3.2 Objetivos de mediano plazo

- Reducir costos de operación en un 5% para el año 2018, optimizando los procesos internos.

6.1.3.3 Objetivos de corto plazo

- Incrementar la cartera de clientes en un 10% en el primer año de operación.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Se distinguen tres clases de procesos para el funcionamiento de la empresa: procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos: Son procesos de planificación que orientan la gestión de la empresa a través de la formulación de políticas (Sánchez & Granero, 2011)

El proceso estratégico de la empresa se basa en la gestión estratégica, llevada a cabo por los Directivos de Garden Center.

Procesos claves: Son aquellos que se vinculan directamente con la elaboración del producto. (Sánchez & Granero, 2011), los procesos claves de la empresa lo conforman: Logística interna, Producción y Comercialización.

Procesos de apoyo: Son aquellos que brindan soporte a los procesos claves. Estos son la gestión financiera y la gestión administrativa.

Mapa de procesos: El mapa de procesos permite a la empresa identificar las actividades primarias y secundarias como las de apoyo y sus relaciones. El mapa de procesos de la empresa es la siguiente:

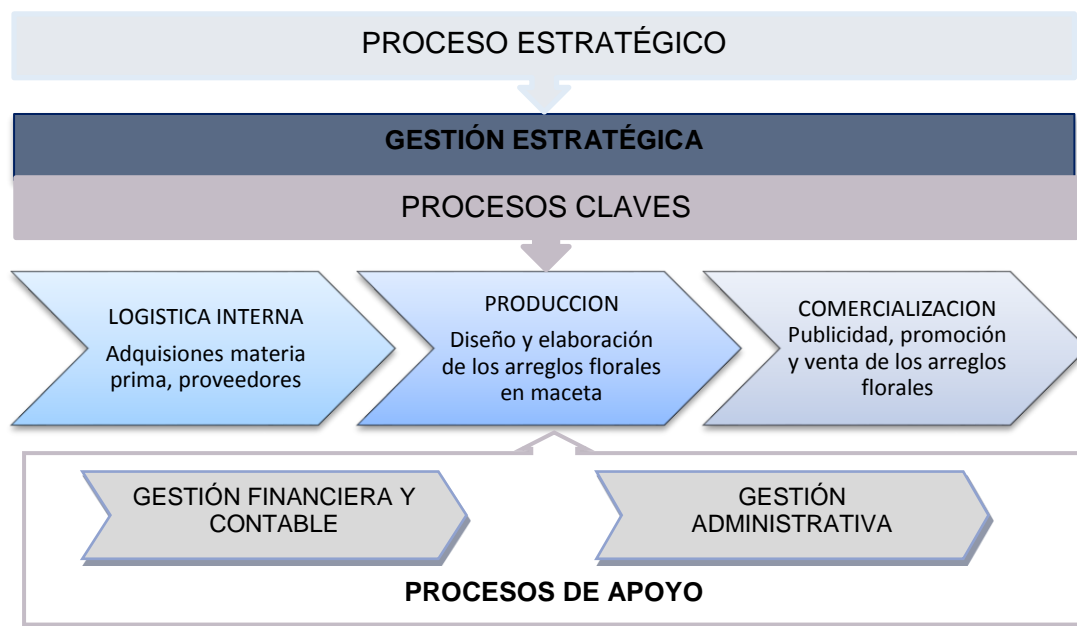


Figura 7. Mapa de Procesos

6.2.1.1. Análisis de flujos de operaciones

Los flujos de operaciones de los principales procesos de la empresa se muestran a continuación, se ha establecido el proceso de atención al cliente en las instalaciones físicas de Garden Center y el proceso productivo de elaborar el arreglo floral (Ver anexos 12 y 13).

6.2.1.2. Personal requerido en la operación

El personal que requiere la empresa para el normal desarrollo de sus operaciones está conformado por 7 personas que pertenecen al área administrativa y operativa de la empresa:

Tabla 11
Personal requerido en la operación

Cargo	N° personas	Sueldo
Gerente General	1	900
Asistente Administrativa	1	375
Ejecutivo de ventas	1	550
Contador	1	600
Floristas	2	400
Mensajero / Chofer	1	375
Total:	7	

Sueldo

6.2.1.3. Infraestructura requerida en la operación

Los equipos y herramientas que requiere la empresa para desarrollar sus actividades están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 12
Infraestructura requerida en la operación

Descripción	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tanque de reserva	1	109.00	109.00
Lanza aspersion agua	2	58.00	116.00
Bomba móvil	1	265.00	265.00
Herramientas	2	250.00	500.00
Estructura invernadero	400	24.00	9,600.00
Sistema de riego	1	5,650.15	5,650.15
Tanque de agua 55 galones	2	36.00	72.00
Sistema ventilación	1	300.00	300.00
Tubería	4	54.00	216.00
Soporte plástico	4	145.00	580.00
Mesas de trabajo	4	200.00	800.00

6.2.1.4. Infraestructura requerida en la administración

Los equipos que requiere la empresa para desarrollar sus actividades están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 13
Infraestructura requerida para la administración

Descripción	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	3	586.00	1,758.00
Teléfonos	3	35.48	106.44
Impresoras	1	500.00	500.00
Escritorio	3	198.00	594.00
Archivadores	3	90.00	270.00
Sillas	9	45.00	405.00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La figura legal escogida para la constitución de Garden Center es la de Compañía Limitada la misma que se contrae entre tres o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, según lo dispuesto por el Art. 92 de la Ley de Compañías, la empresa estará conformada por las aportaciones de tres socios que serán depositados en una cuenta de integración de capital hasta que se protocolice la constitución de la compañía, la escritura pública será aprobada por el Superintendente de Compañías y se publicará en un diario de mayor circulación para luego inscribirse en el Registro Mercantil. (Ley de Compañías, 1999, Art. 136)

Se seleccionó la figura legal de compañía limitada para Garden Center por ser más apropiada ya que demanda de un capital mínimo para su constitución, se estima tres socios para su creación y cada socio participa de sus beneficios.

Los permisos de apertura y funcionamiento con los que Garden Center debe cumplir ante las autoridades respectivas y llevar un normal desarrollo de sus actividades son los siguientes:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes, RUC documento de identificación para el contribuyente a través del Servicio de Rentas Internas. Los impuestos que de conformidad con el Código Tributario se debe cumplir son el Impuesto al valor agregado y el Impuesto a la Renta.

- Registrar a la empresa como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde debe obtener un número patronal para afiliar a los trabajadores y demás trámites ante el IESS.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, con la cual empresa puede ejercer su actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta licencia incluye las siguientes autorizaciones: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.
- Autorización para la publicidad exterior ante la administración zonal de la respectiva jurisdicción.

6.3.2 Diseño Organizacional

El tipo de estructura organizacional que se seleccionó para la empresa es la estructura funcional, se considera la más adecuada dado que cada cargo se concentrará exclusivamente en realizar su función, es decir cada nivel contribuye a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente, la empresa puede manejar una descentralización de decisiones, así como una comunicación directa entre los niveles sin intermediarios.

6.3.2.1 Organigrama de la empresa

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical como se muestra en la siguiente figura, este esquema jerárquico permitirá a la empresa una correcta distribución de responsabilidades. Adicionalmente se considerará un aumento en el personal de la empresa, una vez se encuentra posicionado en el mercado.

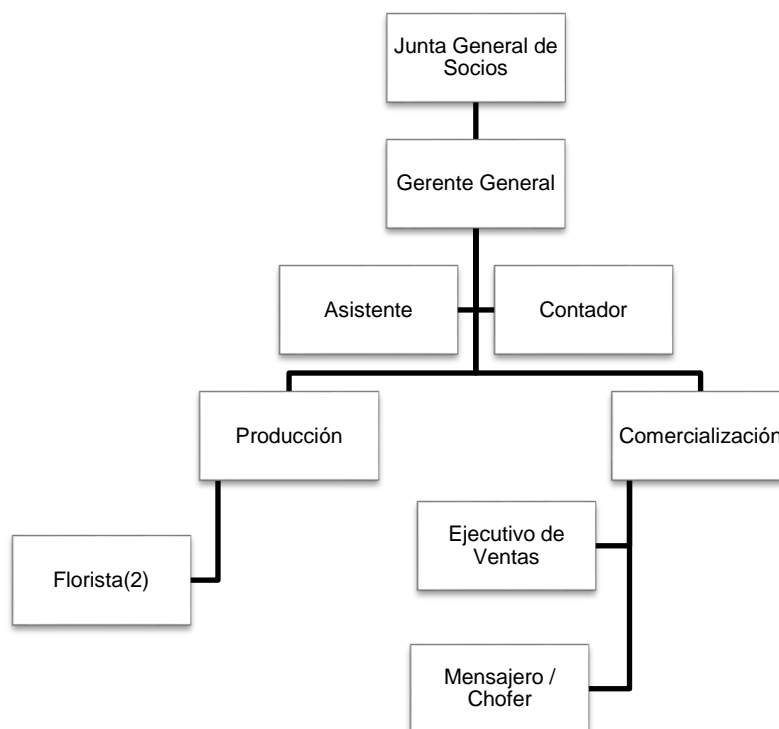


Figura 8. Organigrama de la Empresa

Descripción de funciones: De acuerdo con el organigrama propuesto para Garden Center, cada cargo requiere para el desarrollo de sus funciones conocer sus responsabilidades y competencias, por lo que a continuación se presenta la descripción más a detalle de los cargos propuestos en el organigrama

Tabla 14

Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Conocimientos
Gerente General	Junta General de Socios	<p>Dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa</p> <p>Definir políticas y procedimientos para la empresa</p> <p>Administrar los recursos de la organización.</p>	<p>Herramientas tecnológicas</p> <p>Tributación</p> <p>Planificación</p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>Flujo de caja, Presupuestos</p> <p>Cadena suministros</p> <p>Marketing</p>

Cargo	Reporta	Funciones	Conocimientos
		Controlar y manejar los recursos humanos y financieros de la empresa	
Asistente	Gerente General	Recepción y atención a los clientes en local y vía telefónica Agenda de entregas de arreglos florales Asistencia a la Gerencia General Elaboración de rol de pagos Archivo y correspondencia Contacto con los organismos de control Facturación y cobro a los clientes Coordinar y realizar los pedidos al área de producción Coordinar entrega de arreglos florales Supervisión a floristas	Herramientas tecnológicas Administración de nómina Planificación y organización administrativa
Ejecutivo de Ventas	Gerente General	Elaborar y mantener actualizada la base de datos de los clientes. Entregar catálogos a empresas e instituciones que requieran arreglos florales Desarrollar estrategias de comercialización, publicidad y promoción. Atención al cliente.	Herramientas tecnológicas Planificación operaciones Técnicas de negociación
Contador	Gerente General	Elaborar estados financieros mensuales Realizar las declaraciones de impuestos en el SRI y el Municipio e IESS.	Herramientas tecnológicas Manejo de Sistema DIMM del SRI Contabilidad y Auditoría

Cargo	Reporta	Funciones	Conocimientos
		<p>Envío de informes a la Gerencia</p> <p>Cuadre de cuentas bancarias</p>	
Floristas	Gerente General	<p>Elaborar los diferentes diseños de arreglos florales</p> <p>Atender y asesorar a los clientes en sus requerimientos cuando visitan el showroom</p> <p>Cuidar y realizar el mantenimiento de las áreas de trabajo y herramientas</p> <p>Mantener en buenas condiciones y perfecto estado flores, follajes y demás materia prima de la empresa</p>	<p>Conocer técnicas y diseños florales</p> <p>Conocimiento de manejo de tijeras, podadoras, cuchillos y demás implementos para el diseño de arreglo floral</p>
Mensajero / Chofer	Gerente General	<p>Realizar la entrega de los arreglos florales en perfectas condiciones</p> <p>Entrega en direcciones correctas</p> <p>Cumplir con el horario asignado</p> <p>Entregar documentos y realizar depósitos en cuentas bancarias</p> <p>Reportar entregas realizadas</p>	<p>Licencia de conducir</p> <p>Manejo de relaciones con clientes</p> <p>Conocimiento sobre ubicación geográfica en la parroquia de Cumbayá</p>

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos anuales proyectados del plan de negocios son los siguientes:

Tabla 15

Proyección de ingresos

AÑO	1	2	3	4	5
Ingresos anuales proyectados	117.650	170.744	206.016	248.954	301.356

El crecimiento de los precios está proyectado en base a la inflación de 1,09 % incrementándose el precio inicial de \$ 32,50 por arreglo floral en el año 1 hasta \$ 33,94 en el año 5.

La cantidad de ventas se ha estimado considerando 2 variables centrales que corresponden a la capacidad productiva de la empresa y la demanda estimada (presentada en el mercado objetivo). Con estos parámetros se estima que en un primer año se alcanzará a cubrir hasta un 5,40% de la demanda, con un incremento sostenido, alcanzando hasta un 13,40% de la demanda total en el año 5, y a su vez alcanzando un 70% de la capacidad productiva máxima del negocio.

7.1.2 Proyección de costos

La composición de costos de la empresa está compuesta por los siguientes rubros, con el costo en el año 1:

Tabla 16
Materia prima directa

Materia prima directa	Unidad	Costo total de insumo
Mini Orquídea	Planta	7,00
Mini Rosa /Cyclamen	Planta	0,80
Cactus	Planta	0,80
Césped chino	10cm* 10cm	0,10
Sustrato (Abono + Tierra negra)	Quintal	0,03
Maceta	30cm x 15 cm	3,50
Mini Macetas	4 cm* 4 cm	0,46
Total		12,69

Tabla 17
Materia prima indirecta

Materia prima indirecta	Unidad	Costo total de insumo
Mármol granulado	Libras	0,26
Cinta de regalo (5 cm ancho)	Metros	0,36
Cinta alambre plastificado	Metros	0,45
Piedra Pómez tallada	4 cm * 7 cm	1,23
Total		2,30

El costo de materia prima por arreglo es \$ 14,99 donde el principal componente a la Orquídea y la maceta, que corresponde a un producto de calidad y buenos acabados. Adicional al costo de materia prima se toma en cuenta el salario del personal encargado de la elaboración del arreglo floral y los costos indirectos. La proyección se realiza en base a la inflación proyectada de 1,09%, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 18
Costo de productos vendidos

AÑO	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	75.295	102.151	124.264	149.379	174.311

7.1.3 Proyección de gastos

De igual manera para la proyección de gastos se establece según la tasa de inflación del Banco Central de 1.09%, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 19
Proyección de gastos

AÑO	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	27.511	29.656	29.979	30.306	30.636
Gastos generales	25.868	24.835	25.105	25.377	25.653

Los gastos por sueldos corresponden al pago de salarios del personal administrativo (incluidos beneficios sociales), los gastos generales son los rubros necesarios para cubrir la operación de la empresa y son los siguientes:

Tabla 20
Gastos generales

DATOS	VALOR	PERIODICIDAD
Suministros de oficina	30	mensuales
Arriendo de local (Vivero/Showroom)	1.000	mensuales
Servicios básicos	175	mensuales
Insumos limpieza	40	mensuales
Movilización (Combustible)	120	mensuales
Diseño página web	800	una sola vez
Mantenimiento de la Página Web	55	mensuales
Hosting	87	anual
Mantenimiento de vehículo	50	mensuales
Material promocional	375	anual
Marketing directo	466	anual
Redes sociales	300	mensuales
Gastos de Constitución	500	mensuales
Contador Externo	200	mensuales

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los valores:

Tabla 21
Inversión inicial

DETALLE	INVERSIÓN
Inversiones en Propiedad, Planta y Equipos	35.556
Inversiones Activos Intangibles (software)	850
Inventario inicial	1.718
Capital de trabajo inicial (Flujo de Efectivo Positivo)	18.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	56.124

7.2.2 Capital de trabajo

El valor de capital de trabajo es \$ 18.000,00, mismo que hace positivo al Flujo de Efectivo, este valor permitirá a la empresa realizar sus actividades en los meses que se encuentre con déficit de liquidez.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los socios de la empresa en un porcentaje del 50% de la inversión inicial, esto es \$ 28.062,11 el 50% restante corresponde a financiamiento externo con una institución financiera a una tasa de interés del 11,83% anual y plazo a 5 años, la cuota mensual es \$ 621.82.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados anual del proyecto es el siguiente:

Tabla 22
Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	117.650	170.744	206.016	248.954	301.356
Costo de los productos vendidos	75.295	102.151	124.264	149.379	174.311
UTILIDAD BRUTA	42.355	68.593	81.753	99.575	127.046
Gastos sueldos	27.511	29.656	29.979	30.306	30.636
Gastos generales	25.868	24.835	25.105	25.377	25.653
Gastos de depreciación	2.718	2.718	2.718	2.158	2.158
Gastos de amortización	170	170	170	170	170
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(13.911)	11.215	23.782	41.564	68.429
Gastos de intereses	3.088	2.541	1.926	1.235	457
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(16.999)	8.674	21.855	40.329	67.972
15% Participación Trabajadores	0	1.301	3.278	6.049	10.196
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16.999)	7.373	18.577	34.280	57.776
22% Impuesto a La Renta	0	1.622	4.087	7.542	12.711
UTILIDAD NETA	(16.999)	5.751	14.490	26.738	45.065

En el primer año de operación se registra una pérdida de \$ 16.999, la cual se revierte en el año 2, a partir, de esa fecha el proyecto tiene un comportamiento ascendente en sus utilidades, hasta alcanzar en el año 5 una utilidad neta de \$ 45.065.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 23
Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL PROYECTADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	56.124	42.186	46.071	60.788	90.900	143.917
Corrientes	19.718	8.668	15.440	33.044	65.484	120.830
Efectivo	18.000	887	6.207	21.991	52.252	106.733
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Productos Terminados	0	807	927	1.139	1.361	0
Inventarios Materia Prima	1.531	5.610	6.682	7.976	9.549	11.331
Inventarios Sum. Fabricación	187	1.365	1.625	1.939	2.321	2.766
No Corrientes	36.406	33.519	30.631	27.743	25.415	23.087
Propiedad, Planta y Equipo	35.556	35.556	35.556	35.556	35.556	35.556
Depreciación acumulada	0	2.718	5.435	8.153	10.311	12.469
Intangibles	850	850	850	850	850	850
Amortización acumulada	0	170	340	510	680	850
PASIVOS	28.062	31.123	27.635	23.775	19.607	14.848
Corrientes	0	7.435	8.868	10.543	12.602	14.848
Cuentas por pagar proveedores	0	6.248	7.435	8.872	10.621	12.714
Sueldos por pagar	0	1.188	1.200	1.247	1.293	1.307
Impuestos por pagar	0	0	233	424	688	827
No Corrientes	28.062	23.688	18.767	13.232	7.005	0
Deuda a largo plazo	28.062	23.688	18.767	13.232	7.005	0
PATRIMONIO	28.062	11.063	18.436	37.013	71.293	129.069
Capital	28.062	28.062	28.062	28.062	28.062	28.062
Pérdida del ejercicio	0	-16.999	-9.626	0	0	0
Utilidades retenidas	0	0	0	8.951	43.231	101.007

El estado de situación describe las políticas de cuentas por cobrar y pagar, en el caso del crédito no hay cuentas por pagar porque el pago es en efectivo. Para el pago a proveedores la política es el 100% hasta 30 días. Además, se registra la

pérdida en el año 1 y en el año 2 se debe cubrirla con un aumento de capital por el mismo valor de la pérdida. A partir del año 2 existe la política de acumulación de utilidades.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo anual desde el año 1 hasta el año 5 es el siguiente:

Tabla 24
Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-1.718	-12.739	10.241	21.319	36.489	61.485
Utilidad Neta	0	-16.999	7.373	18.577	34.280	57.776
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	0	2.718	2.718	2.718	2.158	2.158
+ Amortización	0	170	170	170	170	170
- Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
- Inventarios Productos Terminados	0	-807	-120	-211	-223	1.361
- Inventarios Materia Prima	-1.531	-4.079	-1.072	-1.295	-1.573	-1.782
- Inventarios Sum. Fabricación	-187	-1.178	-260	-314	-382	-445
+ Cuentas por pagar proveedores	0	6.248	1.187	1.437	1.749	2.093
+ Sueldos por pagar	0	1.188	13	47	46	14
+ Impuestos por pagar	0	0	233	191	264	140
Actividades de Inversión	-36.406	0	0	0	0	0
- Adquisición PPE e intangibles	-36.406	0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento	56.124	23.688	-4.762	-5.535	-6.227	-7.005
+ Deuda Largo Plazo al final del periodo	28.062	23.688	-4.762	-5.535	-6.227	-7.005
- Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0
+ Capital	28.062	0	0	0	0	0
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	18.000	(17.113)	5.320	15.784	30.262	54.480
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		18.000	887	6.207	21.991	52.252
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	18.000	887	6.207	21.991	52.252	106.733

El estado de flujo de efectivo del proyecto es positivo, aunque en el primer año se estima salir en pérdida fue necesario considerar un aporte de capital de \$18.000, para poder operar en los primeros meses donde el flujo de efectivo fue negativo.

7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 25
Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(38.124)	(8.397)	14.397	24.861	39.385	68.676

Los resultados del flujo de caja del proyecto son positivos desde el año 2, lo que favorece a la valoración del proyecto y la recuperación de la inversión.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja de inversionista parte desde el flujo de caja del proyecto, al cual se descuenta el valor pagado por gastos de interés y amortización:

Tabla 26
Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(10.062)	(15.859)	6.935	17.399	31.924	61.215

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se emplea la siguiente información:

Tabla 27

Cálculo de la tasa de descuento

RAZÓN DEUDA / CAPITAL	100,00%
IMPUESTOS	33,70%
INFLACIÓN	1,09%
TASA LIBRE RIESGO	1,74%
RIESGO PAÍS	6,89%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	0,62
BETA APALANCADA	1,03
RENDIMIENTO DEL MERCADO	10,24%
COSTO DE CAPITAL	10,51%
COSTO DE DEUDA	11,83%
WACC	15,56%

La tasa empleada para descontar los flujos de caja del proyecto e inversionista es 15.56%, según la metodología de cálculo del WACC

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice Rentabilidad y Período de Recuperación de la Inversión:

Tabla 28

Criterios de valoración del proyecto

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	32.069	VAN	36.474
TIR	35,70%	TIR	54,16%
Índice de Rentabilidad	1,84	Índice de Rentabilidad	4,62
Periodo Recuperación	3,2	Periodo Recuperación	3,0

Los criterios de valoración del proyecto muestran que existe un periodo de recuperación de la inversión de 3,2 años para el inversionista, la tasa interna de retorno es 35,70% que es superior a la tasa de descuento y el valor actual neto es \$ 32.069; esto indica que, a pesar de la pérdida del primer año, la empresa logra recuperar su condición financiera hasta alcanzar un nivel óptimo de

operación, esto tiene relación con las estrategias de comercialización y la experiencia que adquiere la empresa.

7.4.4 Índices financieros

Tabla 29
Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS DEL PROYECTO						
AÑO		1	2	3	4	5
Medidas de Liquidez	Razón circulante	1,17	1,74	3,13	5,20	8,14
	Razón de efectivo	0,12	0,70	2,09	4,15	7,19
Medidas de Solvencia a Largo Plazo	Razón deuda total	0,74	0,60	0,39	0,22	0,10
	Razón deuda – capital	2,81	1,50	0,64	0,28	0,12
	Razón deuda largo plazo	0,68	0,50	0,26	0,09	0,00
	Razón cobertura de efectivo	-3,63	5,48	13,76	35,41	154,48
Medidas de actividad	Rotación de capital de trabajo neto	95,44	25,98	9,16	4,71	2,84
	Rotación de activos totales	2,79	3,71	3,39	2,74	2,09
Medidas de Rentabilidad	Margen de utilidad	-14,45%	3,37%	7,03%	10,74%	14,95%
	Rendimiento sobre los activos (ROA)	-40,29%	12,48%	23,84%	29,42%	31,31%
	Rendimiento sobre capital (ROE)	-153,65%	31,19%	39,15%	37,51%	34,92%

La liquidez proyectada de la empresa para la razón circulante se estima 1.17 en el primer año, comparado con el de la industria de 1,37 siendo menor, sin embargo se incrementa al segundo año superando el de la industria y alcanzando mayores valores a los siguientes años, al incrementar una mayor participación en el mercado, con un comportamiento similar para la razón de efectivo, mismos que dependerán de la administración financiera que se mantenga. En el caso de las razones deuda capital y deuda total, se observa que desde un inicio existe una baja dependencia del crédito y se disminuye con el

tiempo, debido a que los requerimientos de inversión no son muy altos esto genera menores riesgos en el ámbito financiero para los inversionistas. En el aspecto al margen de rentabilidad, los dos primeros años existe un nivel con respecto a la industria de 5.4%, aspecto que se refleja también en el ROA y ROE, con pérdidas iniciales, pero que se recuperan al segundo año, alcanzando niveles bastante atractivos a partir del tercer año, bastante superiores a los de la industria, proyectándose como una inversión atractiva, la cual se pudo verificar a través de los indicadores de evaluación financiera.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político aún es incierto para el país y por tanto para emprendimientos y empresas privadas, sin embargo las decisiones políticas finalmente no han tenido efectos negativos sobre la producción de la materia prima central para el presente producto que son las flores, existiendo por tanto un producto de calidad y a precios aceptables, que se dispone a lo largo del año. En el ámbito del entorno económico, existe un panorama negativo para el proyecto debido a las perspectivas de bajo crecimiento y disminución del consumo en los hogares ecuatorianos. El entorno social es una oportunidad debido al crecimiento poblacional y la mayor concentración de población del mercado objetivo del proyecto, como son las personas jóvenes, que tienen mayor hábito de comprar por internet.
- En el aspecto competitivo la amenaza de nuevos competidores es alta debido al bajo nivel de diferenciación en el diseño y elaboración de arreglos basados en rosas, ya que, es fácil acceder a un diseño en el internet. De igual manera, la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a la variedad que el consumidor puede encontrar en el mercado en artículos para regalar o decorar su vivienda. En el caso de la negociación de los proveedores es baja debido que existe una alta oferta de productos y materiales para la industria agrícola. Este último aspecto beneficia a las empresas del sector.
- Con respecto al análisis del cliente, las conclusiones permiten confirmar que el sector de arreglos florales es competitivo, lo que incide en el establecimiento de un mercado que requiere de una diferenciación. Además, mencionan el factor de la estacionalidad en la venta de arreglos florales, estableciendo altas ventas en los meses de febrero y mayo. El grupo focal y la encuesta permitieron conocer los gustos de los consumidores con respecto a los arreglos basados en rosas, como son los colores violeta y amarillo.

- El diseño del plan de marketing se basa en la estrategia de diferenciación. El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 50 años, lo que permite establecer acciones de promoción basadas en herramientas digitales. En este aspecto, se concentran las estrategias de promoción y publicidad, a través, material promocional, marketing directo y anuncios de prensa.
- Los resultados financieros del plan de negocio determinan, que el proyecto tiene el primer año una pérdida debido a que no alcanza la cantidad de clientes necesarios para sustentar los egresos. Este aspecto se toma en cuenta en el capital de trabajo, a partir del año 2 se obtiene utilidad neta, en este mismo año se realiza un aporte de los accionistas para recuperar la pérdida incurrida. En el tema de la valoración del proyecto, se presenta resultados positivos para el flujo de caja del proyecto e inversionista, en el caso del VAN el valor del inversionista es \$ 41.375 y TIR 54,16%, lo que permite concluir que la ejecución del proyecto conlleva a resultados positivos para el inversionista y una rentabilidad atractiva para una evaluación que se ha realizado a un período de 5 años.

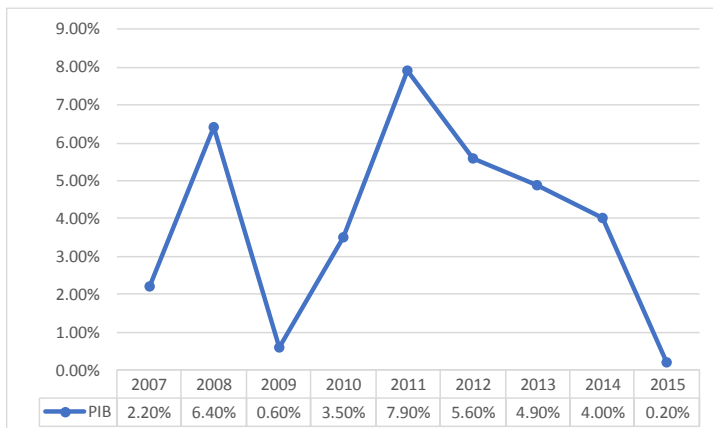
REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Barmat, R. (2014). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.
- CESLA. (27 de 09 de 2016). *Centro de Estudios Latinoamericanos*. Obtenido de <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=25521>
- Coria, M., & Erdellan, R. (2014). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- Datos Macro. (2017). *Datos Macro*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/ecuador>
- David, F. R. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Dolan, R. (2012). *La esencia del marketing*. Bogota: Norma.
- EXPOFLORES. (2017). *Informe primer trimestre 2017*. Quito.
- F, J., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de Mercados en un Ambiente de información digital*. México: McGraw-Hill Companies.
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/nacimientos-defunciones/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión - PRO ECUADOR. (2016). *Informes de Gestión*.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2016). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de Servicios: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (30 de junio de 2016). Obtenido de Inflación mensual: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- MAGAP. (2014, P. 11). *Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Quito: SINAGAP.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos .

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2012). *La agricultura y los cambios climáticos*. Obtenido de Noticias: <http://www.fao.org/noticias/1997/971201-s.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. (2013). *El papel de la agricultura en el desarrollo de los países subdesarrollados y integración en la economía mundial*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/Y0491S/y0491s02.htm>
- Ríos, R. (2008). *Biblioteca digital de Vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales Región Andina y America Latina*. Flacso: Ecuador .
- Sánchez, M., & Granero, J. (2011). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Sapag, N. (2010). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill - Interamericana de Chile Ltda.
- Trademap. (2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||060311|||6|1|1|2|2|1|2|1|1
- Villacís , D., & Carrillo, D. (2012). *Estadística Demográfica en el Ecuador. Diagnóstico y propuestas*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

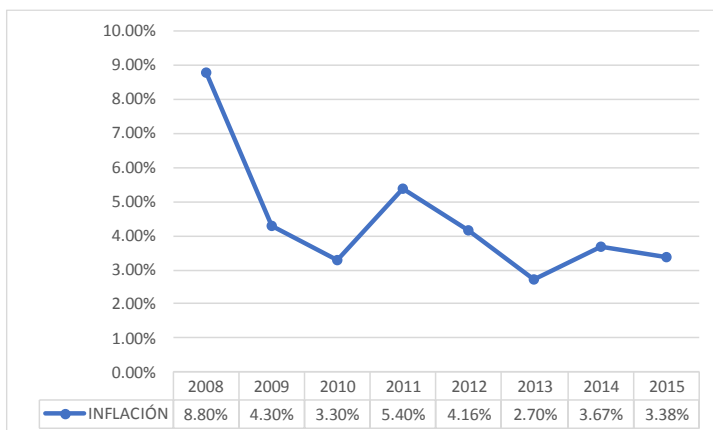
ANEXOS

Anexo 1



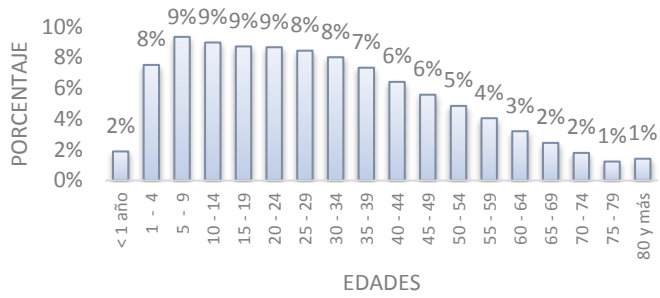
Crecimiento Producto Interno Bruto
Enero 2007- Diciembre 2015
Tomado de: Datos Macro (2017)

Anexo 2



Inflación
Diciembre 2008- Abril 2017
Tomado de: Banco Central del Ecuador (2017)

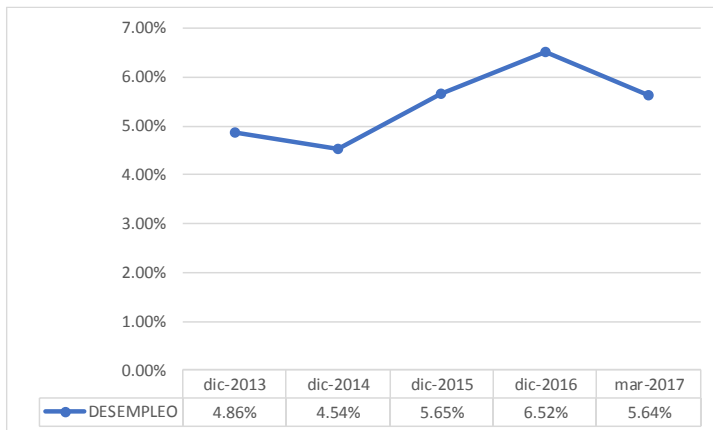
Anexo 3



Población por edades (%)

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015)

Anexo 4



Desempleo (%)

Diciembre 2013 - Marzo 2017

Tomado de: Banco Central del Ecuador (2017)

Anexo 5

Matriz EFE

N.-	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Producción permanente y calidad de la materia prima	0,12	4	0,48
O2	Protección de la Propiedad Intelectual	0,10	4	0,40
O3	Estabilidad en la tasa de interés para financiar proyectos nuevos	0,08	3	0,24
O4	Crecimiento poblacional del mercado objetivo	0,10	3	0,30
O5	Semillas agrícolas de buena calidad	0,10	4	0,40
		SUBTOTAL		1,82
N.-	AMENAZAS			
A1	Decisiones políticas que afecten el emprendimiento	0,1	4	0,40
A2	Decrecimiento de la actividad económica	0,2	2	0,40
A3	Infraestructura agrícola baja en productividad	0,1	2	0,20
A4	Cambio climático afecta la producción agrícola	0,1	2	0,20
		SUBTOTAL		1,20
		TOTAL:		3,02

Anexo 6

Matriz PORTER

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	PUNTAJE
Amenaza de nuevos competidores							
Diferenciación del producto y servicio	Poco			X		Alto	3
Costo de cambio para el cliente	Bajo				X	Alto	4
Políticas gubernamentales	Poco				X	Mucho	4
Requerimiento de capital	Bajo		X			Alto	2
							3,25
Amenaza de productos sustitutos							
Diversidad de productos sustitutos	Alto		X			Bajo	2
Precios de los productos sustitutos	Alto			X		Bajo	3
							2,50
Rivalidad entre competidores							
Costos de cambio	Alto			X		Bajo	3
Producto perecedero	Medio					Bajo	
Diferenciación de la competencia	Medio			X		Especializados	3
							3,00
Poder de negociación de clientes							
Estacionalidad de la demanda	Pocos		X			Algunos	2
Facilidad de cambio para los clientes	Pocos			X		Algunos	3
Compradores no asociados	Bajo			X		Alto	3
							2,67
Poder de negociación de los proveedores							
Cantidad de proveedores	Pocos				X	Varios	4
Capacidad de integración hacia adela	Alto				X	Bajo	4
Facilidad de cambio de proveedor	Alto				X	Bajo	4
							4,00
Total Análisis Industria							
Amenaza de nuevos competidores	Alto					Alto	3,25
Amenaza de productos sustitutos	Alto					Bajo	2,50
Rivalidad entre competidores	Medio					Bajo	3,00
Poder de negociación de clientes	Medio					Bajo	2,67
Poder de negociación de los proveedc	Bajo					Bajo	4,00
							3,08

Anexo 7

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A EXPERTOS

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresario en este tipo de negocio.
2. ¿Una empresa dedicada a la comercialización de plantas ornamentales es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que influyeron en el despegue de su negocio?
4. ¿Cuáles considera usted como sus principales competidores en este tipo de industria?
5. ¿Qué productos sustitutos considera usted una amenaza y que puede desplazar a su producto en el mercado?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

6. ¿Qué estacionalidad comercial tiene sus productos en el año?
7. ¿Qué temporadas usted considera que son críticas para la empresa por un decremento en sus ventas?

Medición de estrategias de producto

8. ¿Qué tipo de flor y colores tienen más demandada en este tipo de negocio?
9. ¿Qué tipos de presentación utiliza para su producto y cuál considera la más atractiva para los clientes?
10. ¿Qué tipo de beneficio o utilidad buscan los clientes en este tipo de negocio?

Medición de la estrategia de distribución

11. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución de este producto en el mercado?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer su producto?
13. ¿Qué tipo promoción le ha permitido motivar la compra de sus productos?
14. ¿Cuál es target adecuado para este tipo de negocio?

Medición de Factores regulatorios

15. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos y económicos para el desarrollo de su emprendimiento?
16. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo o limiten la implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

17. ¿En base a que se fijaron los precios de sus productos (¿costos, competencia, valor agregado? ¿Por qué?
18. ¿Cuál es el rango de precios que se maneja en este tipo de industria?
19. ¿Considera usted que sus productos tienen una sensibilidad al precio?
20. ¿Cuál es la forma de pago más relevante que optan sus clientes?

Recomendaciones

¿Qué recomendación considera importante para el emprendimiento en este tipo de negocio?

Anexo 8

GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO DE ENFOQUE

Breve análisis de la Industria florícola en el Ecuador

1. ¿Cómo cree que se encuentra actualmente la industria florícola en el mercado?
2. ¿Conoce empresas que se dediquen al diseño y comercialización de arreglo florales?
3. ¿Cómo obtuvieron información de estas empresas?
4. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto?

Reacciones ante el concepto de adquirir arreglos florales en maceta

Explicación del concepto: Diseño y comercialización arreglos florales en maceta.

Reacción ante el concepto:

1. ¿Cuál es la reacción general a esta idea?
2. ¿Cuán interesado está usted en este tipo de producto?
3. ¿Si le interesa, indicar por qué?
4. ¿Cree usted que en el mercado es fácil encontrarlo, por qué?
5. ¿Por qué compraría este producto?
6. ¿Para qué ocasión lo adquiriría?
7. ¿Qué lo motivaría a adquirirlo?
8. ¿Qué piensa de este producto?
9. ¿Qué tipo de persona estaría dispuesta a comprar este producto?
10. ¿Qué colores le agradarían más en este producto?
11. ¿Qué precio está dispuesto a pagar?
12. ¿Qué opinión tiene usted respecto a los arreglos florales en maceta?
13. ¿Si usted tuviera la facilidad de adquirir un arreglo floral en maceta, con qué frecuencia la compraría?

Anexo 9

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la UDLA, actualmente estoy realizando una investigación de mercado para el lanzamiento de un nuevo producto, por lo que es muy importante conocer su opinión. Agradezco su tiempo y disposición.

Edad:

Género:

1. Masculino ()

4. Femenino ()

1. ¿Dispone usted actualmente de flores en su hogar?

1. Si ()

2. No ()

2. ¿Qué tipo de flores son de mayor preferencia para un obsequio o adorno para su hogar?

1. Orquídeas

6. Claveles

2. Rosas

7. Peonias

3. Bromelias

8. Cactus

4. Girasoles

9. Chavelas

5. Cyclamen

10. Otras (especifique).....

3. ¿Qué tipo de material de las macetas usted preferiría para el arreglo de flores?

1. De barro

3. De plástico

2. De madera

4. Otros
(especifique).....

4. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de adquirir un arreglo floral?

1. La forma de atención

5. La calidad

2. El precio

6. La forma de presentación

3. La Marca

7. Otros
(especifique).....

4. El tamaño

5. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto usted adquirir un arreglo floral como obsequio o adorno para su hogar?

1. Cada mes

4. Cada nueve meses

2. Cada tres meses

5. Cada año o más

3. Cada seis meses

6. ¿Cuál es el precio para un arreglo floral que lo calificaría usted como tan barato y que lo haría dudar de su calidad?

\$

7. ¿Cuál es el precio para un arreglo floral que le parecería barato para usted y aun así lo compraría?

\$ -----

8. ¿Cuál es el precio para un arreglo floral que le parecería caro para usted y aun así lo compraría?

\$ -----

9. ¿Cuál es el precio para un arreglo floral que lo calificaría usted como tan caro que definitivamente no lo compraría?

\$ -----

10. ¿En qué sector de la parroquia de Cumbayá le gustaría que se encuentre ubicado el negocio?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Norte | <input type="checkbox"/> | 3. Sur | <input type="checkbox"/> |
| 2. Centro | <input type="checkbox"/> | 4. Otros (especifique)..... | |

11. ¿Dónde le gustaría recibir su producto de arreglo floral en maceta?

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. En las instalaciones del local | <input type="checkbox"/> | 3. En su lugar de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En su domicilio | <input type="checkbox"/> | 4. Otros (especifique)..... | |

12. ¿De qué manera usted preferiría realizar el pago de este producto?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Efectivo | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tarjeta | <input type="checkbox"/> |
| 3. Transferencia | <input type="checkbox"/> |

15. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto de arreglos florales en maceta?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Teléfono fijo / Celular | <input type="checkbox"/> | 4. Redes Sociales | <input type="checkbox"/> |
| 2. Página Web | <input type="checkbox"/> | 5. Otros (especifique)..... | |
| 3. Correo Electrónico | <input type="checkbox"/> | | |

16. ¿Con qué frecuencia revisa usted las redes sociales?

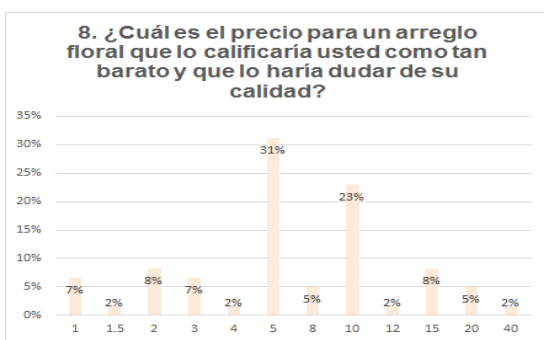
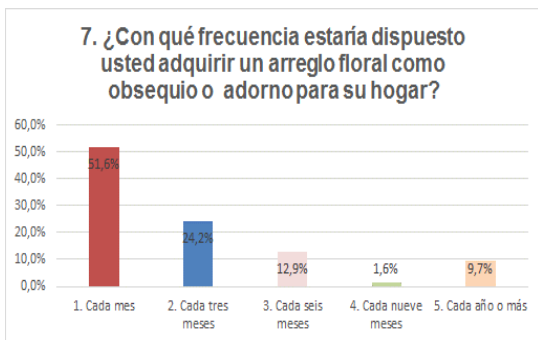
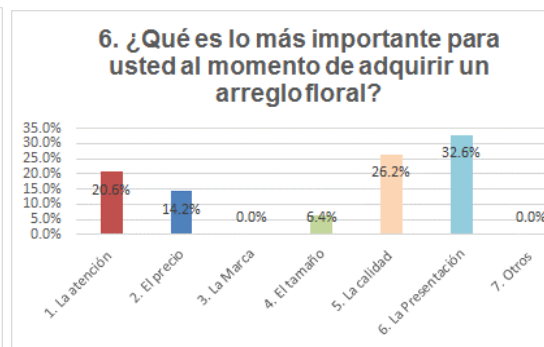
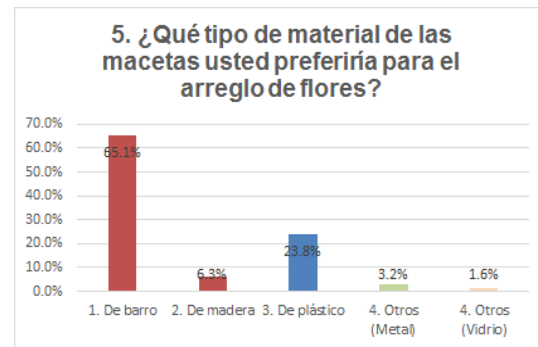
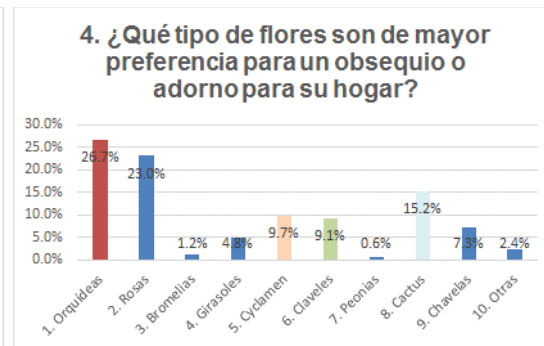
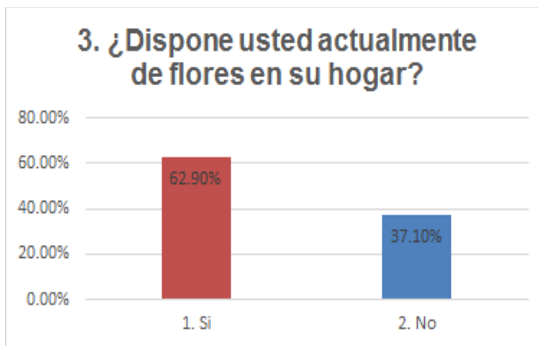
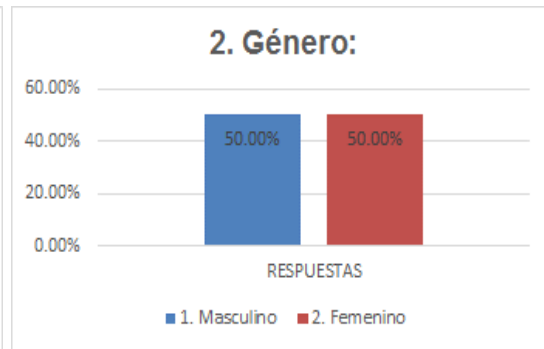
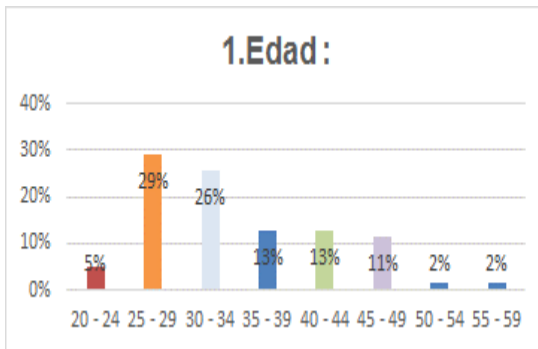
- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. Todos los días | <input type="checkbox"/> | 5. Una vez al mes | <input type="checkbox"/> |
| 2. Dos veces a la semana | <input type="checkbox"/> | 6. Una vez cada dos meses | <input type="checkbox"/> |
| 3. Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> | 7. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 4. Una vez cada quince días | <input type="checkbox"/> | | |

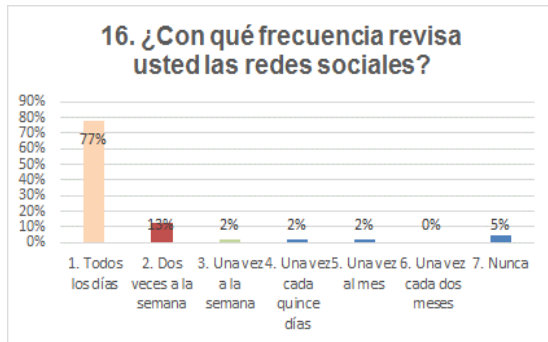
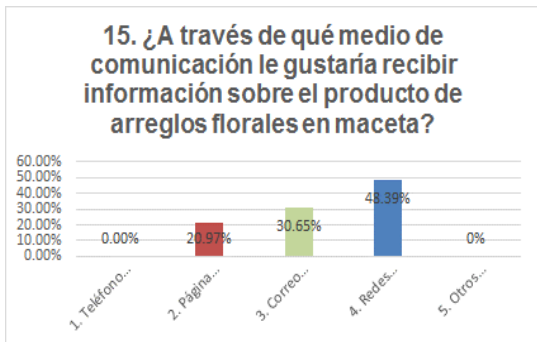
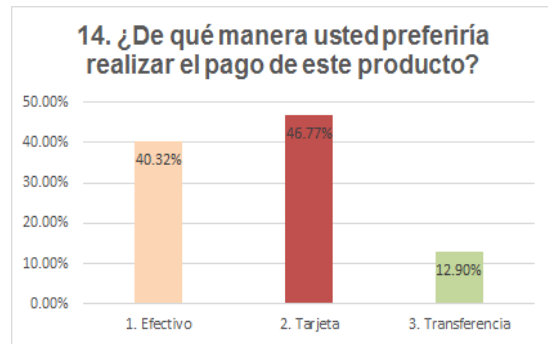
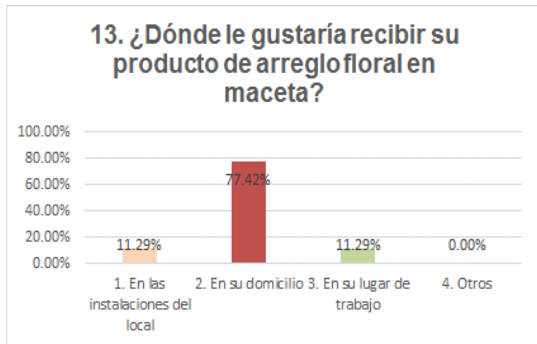
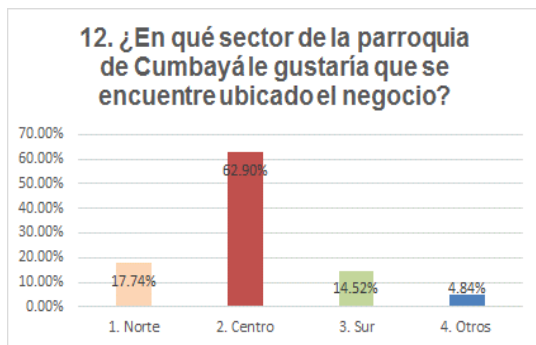
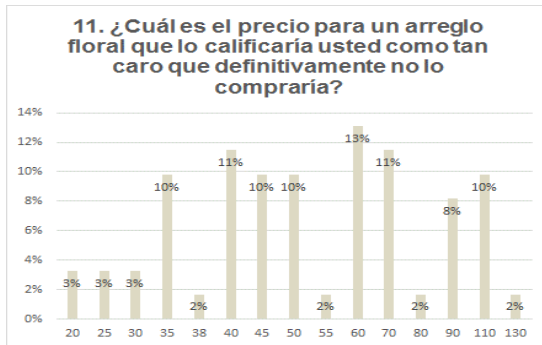
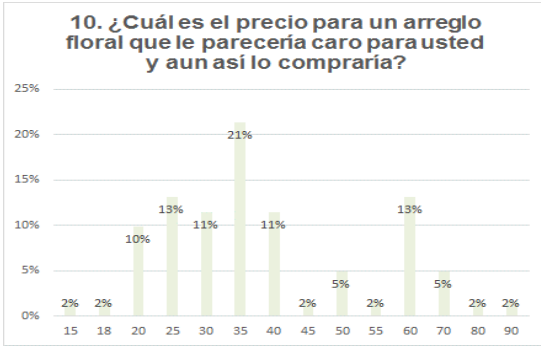
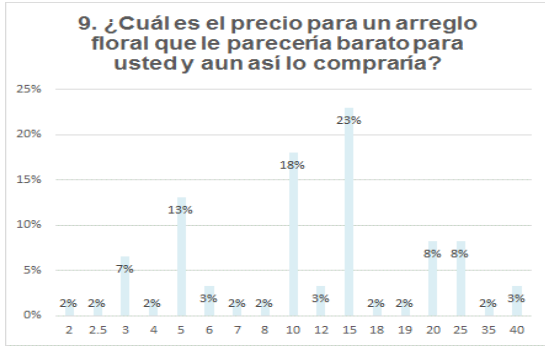
17. ¿Estaría dispuesto a adquirir arreglos florales en macetas como adorno para su hogar en la parroquia de Cumbayá?

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. Si () | 2. No () |
|-----------|-----------|

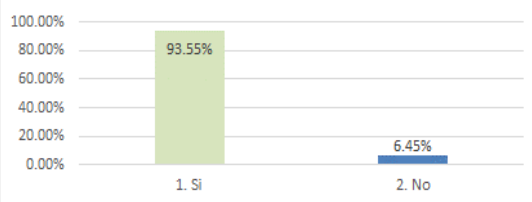
Anexo 10

Resultados de la Encuesta





17. ¿Estaría dispuesto a adquirir arreglos florales en macetas como adorno para su hogar en la parroquia de Cumbayá?



Anexo 11

Análisis del precio Método VAN WESTENDORP'S

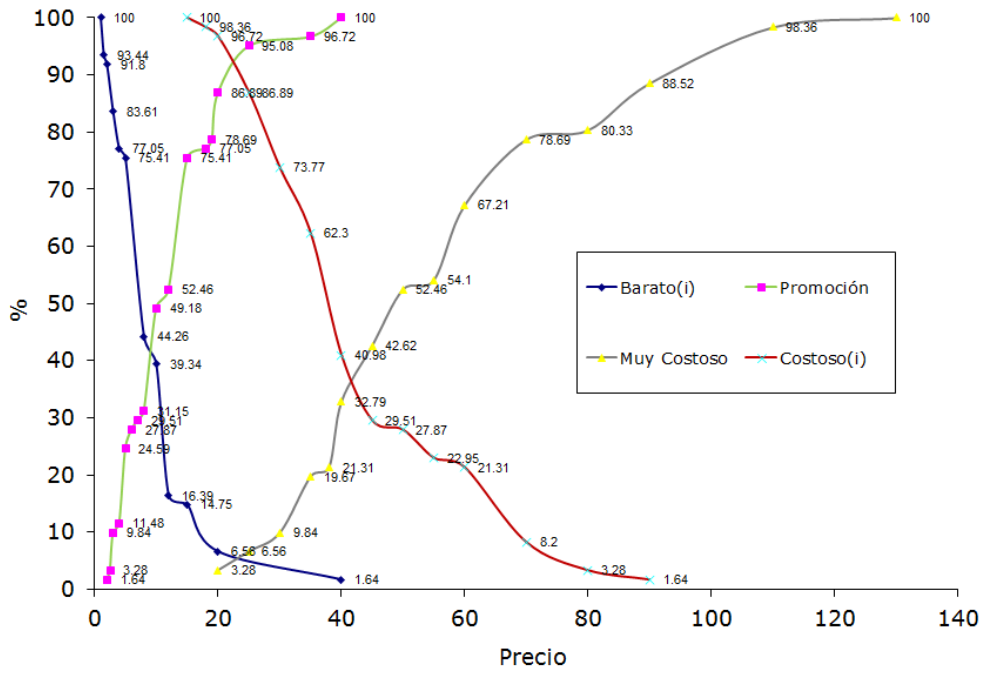
Precio	20	25	30	35	38	40	45	50	55	60	70	80	90	110	130
PE7	3.28	3.28	3.28	9.84	1.64	11.5	9.84	9.84	1.64	13.1	11.5	1.64	8.2	9.84	1.64
Muy Costoso	3.28	6.56	9.84	19.7	21.3	32.8	42.6	52.5	54.1	67.2	78.7	80.3	88.5	98.4	100
Precio	130	110	90	80	70	60	55	50	45	40	38	35	30	25	20
Muy Costoso(i)	1.64	11.5	19.7	21.3	32.8	45.9	47.5	57.4	67.2	78.7	80.3	90.2	93.4	96.7	100

Precio	1	1.5	2	3	4	5	8	10	12	15	20	40
PE3	6.56	1.64	8.2	6.56	1.64	31.2	4.92	23	1.64	8.2	4.92	1.64
Barato	6.56	8.2	16.4	23	24.6	55.7	60.7	83.6	85.3	93.4	98.4	100
Precio	40	20	15	12	10	8	5	4	3	2	1.5	1
Barato(i)	1.64	6.56	14.8	16.4	39.3	44.3	75.4	77.1	83.6	91.8	93.4	100

Precio	15	18	20	25	30	35	40	45	50	55	60	70	80	90
PE6	1.64	1.64	9.84	13.1	11.5	21.3	11.5	1.64	4.92	1.64	13.1	4.92	1.64	1.64
Costoso	1.64	3.28	13.1	26.2	37.7	59	70.5	72.1	77.1	78.7	91.8	96.7	98.4	100
Precio	90	80	70	60	55	50	45	40	35	30	25	20	18	15
Costoso(i)	1.64	3.28	8.2	21.3	23	27.9	29.5	41	62.3	73.8	86.9	96.7	98.4	100

Precio	2	2.5	3	4	5	6	7	8	10	12	15	18	19	20	25	35	40
PE4	1.64	1.64	6.56	1.64	13.1	3.28	1.64	1.64	18	3.28	23	1.64	1.64	8.2	8.2	1.64	3.28
Promoción	1.64	3.28	9.84	11.5	24.6	27.9	29.5	31.2	49.2	52.5	75.4	77.1	78.7	86.9	95.1	96.7	100
Precio	40	35	25	20	19	18	15	12	10	8	7	6	5	4	3	2.5	2
Promoción(i)	3.28	4.92	13.1	21.3	23	24.6	47.5	50.8	68.9	70.5	72.1	75.4	88.5	90.2	96.7	98.4	100

Puntos Óptimos



PMC	Promoción		Barato		x opt 9.14
	X	Y	X	Y	
	1	8	31.15	1	
2	10	49.18	2	10	39.34
M	9.01500		M -2.46000		
B	-40.9700		B 63.9400		

OPP	Barato		Muy costoso		x opt 23.64
	X	Y	X	Y	
	1	20	6.56	1	
2	40	1.64	2	25	6.56
M	-0.24600		M 0.65600		
B	11.4800		B -9.8400		

IDP	Promoción		Costoso		x opt 22.73
	X	Y	X	Y	
	1	20	86.89	1	
2	25	95.08	2	25	86.89
M	1.63800		M -1.96600		
B	54.1300		B 136.0400		

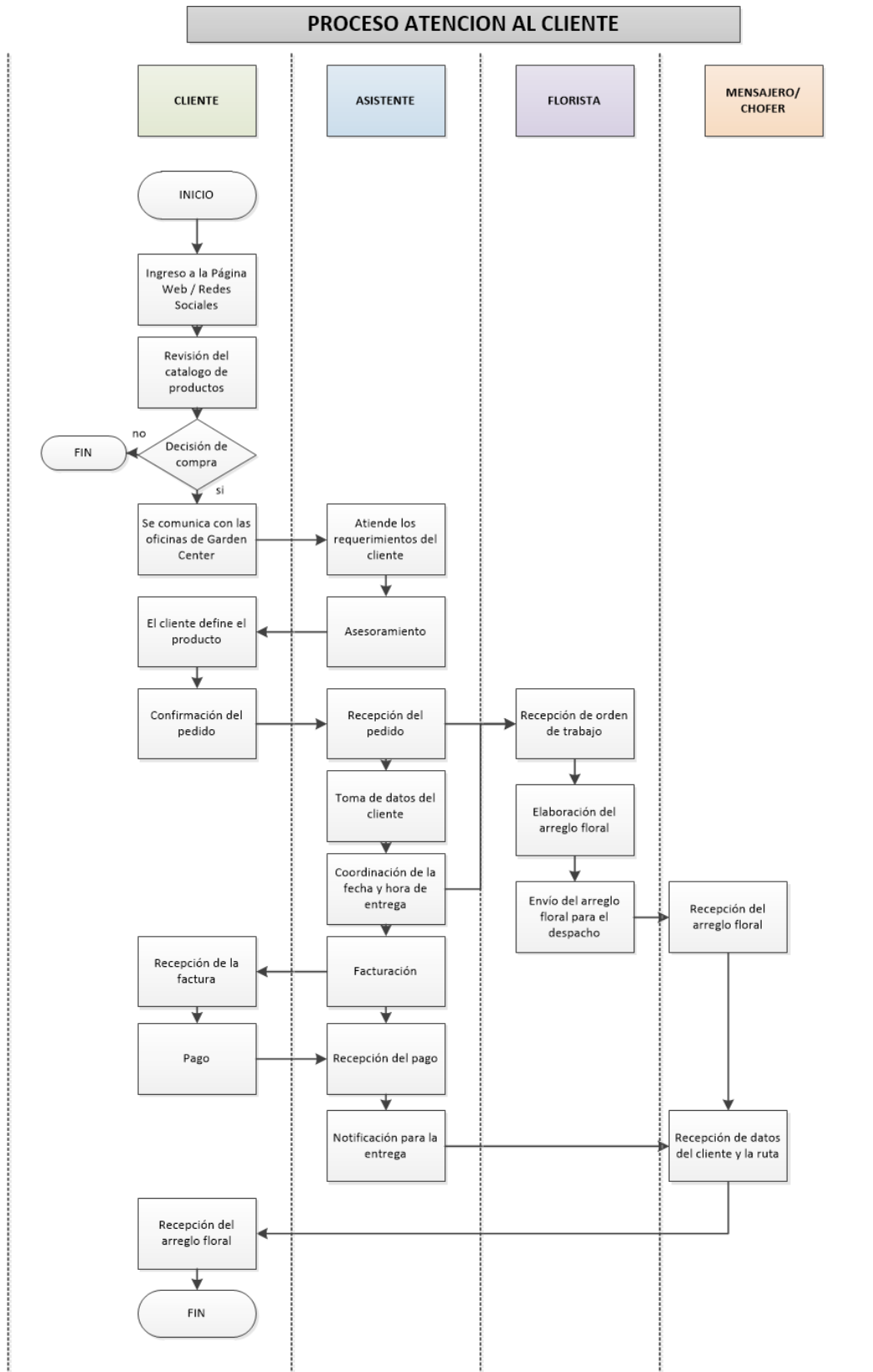
RANGO DE PRECIO ACEPTABLE 32.78

PME	Muy costoso		Costoso		x opt 41.92
	X	Y	X	Y	
	1	40	32.79	1	
2	45	42.62	2	45	29.51
M	1.96600		M -2.29400		
B	-45.8500		B 132.7400		

	Promedio
Demasiado Barato	\$8
No es Caro	\$13
No es Barato	\$39
Demasiado Caro	\$59

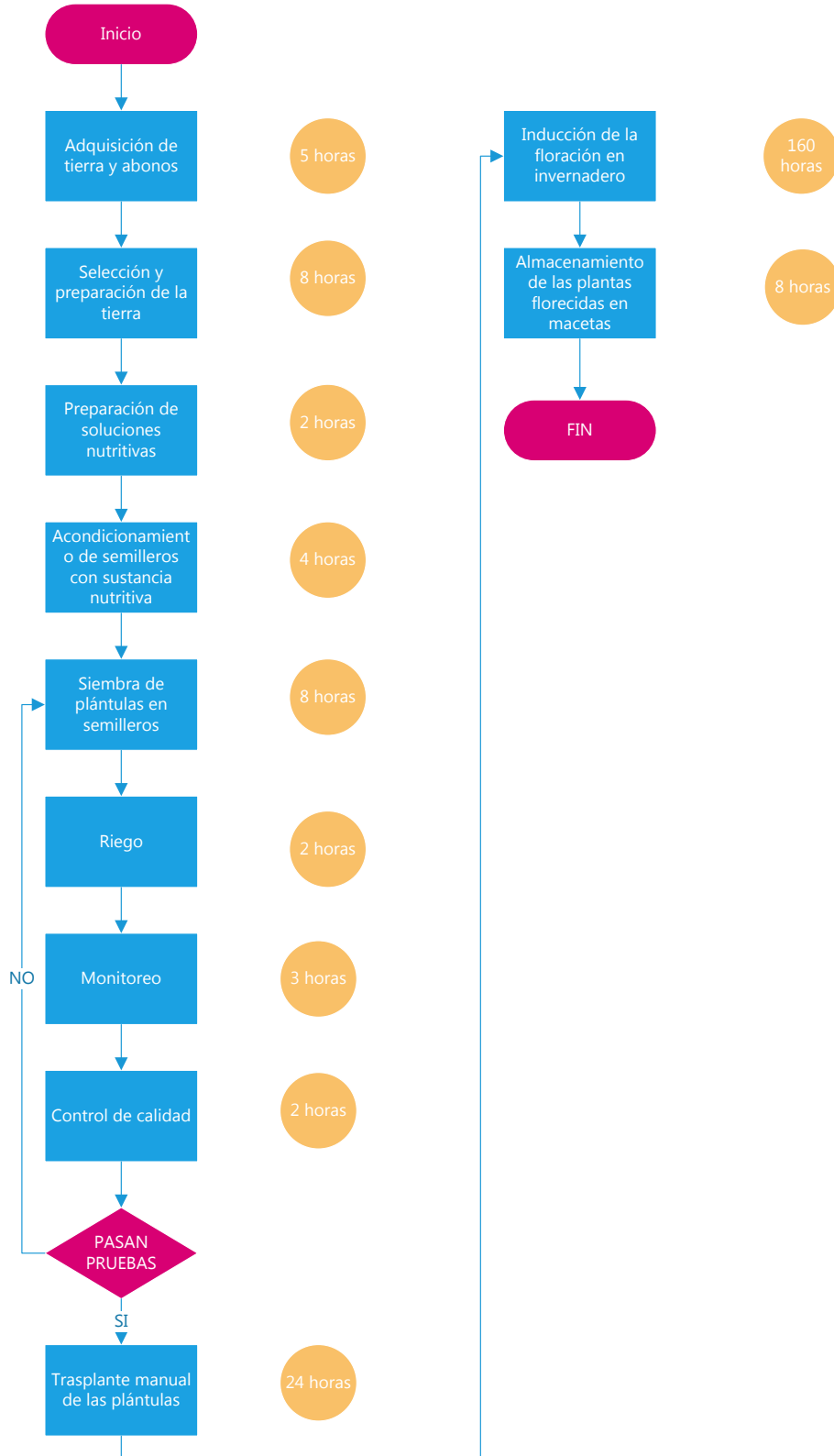
Anexo 12

Flujo Proceso Atención al Cliente



Anexo 13

Flujo Proceso Productivo



Anexo 14

Cálculo de la frecuencia anual mediante promedio ponderado

Porcentaje	Frecuencia	Veces al año	Porcentaje x Veces por año
51,60%	Cada mes	12	6,192
24,20%	Cada 3 meses	4	0,968
12,90%	Cada 6 meses	2	0,258
1,60%	Cada 9 meses	1,33	0,021
9,70%	Cada año	1	0,097
Total veces por año			7,53

