

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Creación de una empresa comercializadora de bouquets personalizados
al mercado estadounidense**

**María Lorena Guerrero Monroy
Juan Pablo Velasco Mora**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas.

Quito, 20 de octubre de 2009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Creación de una empresa comercializadora de bouquets personalizados
al mercado estadounidense**

María Lorena Guerrero Monroy

Juan Pablo Velasco Mora

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en Administración y
Director de Tesis

Matías Santaba, Ph.D. (c)
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 20 de octubre de 2009

©Derechos de autor
María Lorena Guerrero Monroy
Juan Pablo Velasco Mora
2009

Dedicatoria

A todos los emprendedores que con sus ideas aportan al crecimiento de nuestro país.

Resumen

En la vida del consumidor norteamericano, las flores han participado en ocasiones especiales como el día de San Valentín, o el día de las madres, siendo éste un mercado que mueve cerca de 20 billones de dólares al año en la industria de las flores.

La propuesta de SirFlower es generar un portal web en el que el consumidor final podrá tener acceso, no sólo a la compra de flores, sino a vivir la experiencia de compra, al ser él quien diseñe el arreglo floral, permitiendo exteriorizar sentimientos al causar impacto en quien recibe el producto, eliminando intermediarios dentro de la cadena de valor.

Para establecer la viabilidad del negocio propuesto se investigaron los factores determinantes de la industria de flores, realizando una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, donde fueron consideradas ciudades universitarias a las cuales la propuesta de negocio desea atender; descubriendo que existe una alta disposición a comprar flores por internet.

Como conclusión, se puede establecer que el sector de distribución de bouquets es atractivo ya que la rentabilidad potencial es alta en los diferentes factores dentro del análisis de las fuerzas sectoriales. Así mismo la evaluación del proyecto por medio de criterios financieros demuestra la recuperación de la inversión, generando ganancia para los inversionistas desde el primer año, lo que determina su viabilidad.

Abstract

In the life of American consumers, flowers have participated in special occasions such as Valentine's Day or Mother's Day. The flower industry market is worth 20 billion dollars a year.

SirFlower would like to create a website that final consumers may access not only to buy flowers, but to live the experience of purchasing; being able to design the bouquet while allowing external feelings have an impact on who receives the product, eliminating the middlemen within the value chain.

To establish the feasibility of this proposal, critical factors of the flower industry were investigated through exploratory and descriptive research. College towns were considered for this aspect due to SirFlower's interest in providing flowers to them, finding that there is a high willingness to buy flowers online.

In conclusion, we can determine that the distribution of bouquets is attractive, because the potential return is high in various factors within the sectoral analysis of the forces. Thus same evaluation of the project through financial criteria shows the return on investment, generating profit for the investors from the first year, which determines its viability.

Tabla de Contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	vii
CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	1
1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	1
1.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	2
1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	4
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO.....	11
2.1 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR.....	11
2.2 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS CLIENTE (ESTADOS UNIDOS).....	13
2.3 ANÁLISIS SECTORIAL.....	15
2.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	16
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO.....	18
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	18
3.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES.....	18
3.3 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES.....	19
3.4 ORGANIGRAMA INICIAL.....	20
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....	22
4.1 PRODUCTO.....	22
4.2 PRECIO.....	22
4.3 PLAZA.....	23
4.4 PROMOCIÓN.....	23
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES.....	25
5.1 FINCAS PROVEEDORAS Y LOGÍSTICA DE COMPRA.....	25
5.2 LOGÍSTICA DE ENTREGA DE CARGA EN AGENCIAS.....	26
5.3 PROCESOS DE EXPORTACIÓN.....	26

5.4 GESTIÓN DE CALIDAD.....	26
5.5 PROCESOS DE VENTA Y ENTREGA DE PRODUCTO A CLIENTE.....	27
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO.....	28
6.1 SUPUESTOS GENERALES.....	28
6.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	29
6.2.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	29
6.2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	32
6.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	32
6.2.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	34
6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	35
6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	35
6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	36
6.6 EL TIR Y EL VPN.....	37
6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	39
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	41
7.1 CONCLUSIONES.....	41
7.2 COMENTARIOS.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	45

Índice Tablas

Tabla 1.1. Importación de Flores (Valor Importado) por Tipo - Estados Unidos.....	5
Tabla 1.2. Principales Países exportadores.....	6
Tabla 1.3. Disposición a Comprar Flores.....	8
Tabla 2.1. Ventas de la industria florícola en los Estados Unidos.....	14
Tabla 2.2. Canales de Venta Productos Florales.....	15
Tabla 6.1. Índices Económicos a Julio de 2009.....	28
Tabla 6.2. Beneficios Sociales.....	29
Tabla 6.3. Impuestos Fiscales.....	29
Tabla 6.4. Inversiones de SirFlower.....	30
Tabla 6.5. Costos Directos e Indirectos.....	31
Tabla 6.6. Fuentes de Financiamiento.....	32
Tabla 6.7. Capacidad Productiva de SirFlower.....	33
Tabla 6.8. Tasa de descuento.....	38
Tabla 6.9. VAN, TIR y período de recuperación.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1. Disposición de compra de Flores.....	8
Gráfico 1.2. Forma de Compra.....	9
Gráfico 2.1. Principales Destinos de las Exportaciones de Flores ecuatorianas, año 2004.	12
Gráfico 2.2. Mapa Estratégico.....	17
Gráfico 3.1. Organigrama de SirFlower.....	20
Gráfico 4.1. Cadena de Distribución.....	23

Índice de Anexos

Anexo 1. PERFIL MODERADOR FOCUS GROUP.....	45
Anexo 2. FORMATO DE ENCUESTA.....	47
Anexo 3. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	50
Anexo 4. INFORMACIÓN GENERAL DE LA CIUDAD DE LAFAYETTE, IN.....	51
Anexo 5. ANÁLISIS SECTORIAL.....	52
Anexo 6. CARGOS Y RESPONSABILIDADES – ORGANIGRAMA.....	57
Anexo 7. DETALLE FOTOGRÁFICO DEL PRODUCTO.....	58
Anexo 8. ORIGEN PRECIO DE VENTAS.....	59
Anexo 9. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS - FIJOS Y VARIABLES.....	60
Anexo 10. TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	61
Anexo 11. DETALLE DE COSTOS DIRECTOS.....	63
Anexo 12. VENTAS PROYECTADAS.....	64
Anexo 13. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	65
Anexo 14. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	66
Anexo 15. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	67

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El objetivo de la presente sección es detallar el diseño, la realización y los resultados obtenidos de la investigación de mercado, reflejando información importante para determinar la oportunidad de negocio.

1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para establecer la viabilidad del negocio propuesto es necesario conocer los factores determinantes de la industria de flores en los Estados Unidos. Se procedió a realizar una investigación de tipo exploratoria, ya que el plan de negocio en su etapa inicial necesita definir términos y conceptos de diferentes variables influyentes con carácter actualizado (Burns & Bush, 2006).

Los objetivos por los que es utilizado este tipo de investigación exploratoria son:

- Determinar el tamaño de la industria florícola, su comportamiento y tendencias de consumo dentro de los Estados Unidos.
- Establecer la participación del Ecuador como proveedor en la industria florícola dentro de los Estados Unidos.
- Conocer las exigencias del mercado estadounidense en la importación de productos florales.

Las herramientas utilizadas en la investigación exploratoria son:

- Análisis de datos secundarios: Información relevante ya existente en instituciones relacionadas con la industria, recolectada con propósitos ajenos al de esta investigación.
- Focus Group: Grupo pequeño de personas norteamericanas guiadas por un moderador con el propósito de generar ideas de manera no estructurada y espontáneas, obteniendo información relevante para el plan de negocio.
- Entrevista a experto: Con el objetivo de ampliar la información secundaria de la mano de un experto del sector.

También se realizó una investigación descriptiva para satisfacer los siguientes objetivos.

- Establecer quiénes son los consumidores potenciales.
- Conocer las nuevas tendencias del consumidor de flor.
- Determinar el grado de aceptación de la propuesta de negocio.
- Obtener información relevante para el diseño de estrategias.

Este tipo de investigación descriptiva fue utilizada por requerir información específica del mercado objetivo de la propuesta de negocio. Por estar el segmento en estudio ubicado en los Estados Unidos se ha seleccionado la herramienta de encuestas, ya que este sistema permite recolectar gran cantidad de información para un tamaño de muestra considerable (Burns & Bush, 2006).

1.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la realización de la investigación de mercado se utilizaron diferentes fuentes de información secundaria. Para los Estados Unidos se recurrió a organismos y publicaciones como: United States Department Agriculture (USDA), Census Bureau, Florist Review e Infocir, entre los más relevantes. Para el Ecuador se utilizaron fuentes provenientes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Corporación de promoción de exportaciones e inversiones (CORPEI) y Expoflores, entre las más representativas. Dicha información fue recolectada en el transcurso del año 2009.

Focus Group

Luego de haber obtenido información secundaria relevante de la industria florícola de los Estados Unidos y del Ecuador como proveedor, se consideró identificar las preferencias en flor y la intención de compra por internet de los posibles clientes utilizando como herramienta el Focus Group, teniendo como objetivos:

- Analizar y establecer posibles preguntas que formarían parte de la encuesta como herramienta de la investigación cuantitativa.
- Generar ideas válidas sobre la percepción de los clientes acerca de este tipo de

negocio.

- Determinar si las características del segmento objetivo son las adecuadas.

Gracias a los resultados de la información secundaria, se determina que el segmento de interés para el consumo de productos florales, según el perfil socioeconómico, corresponde a hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 19 y 65 años de edad, donde el porcentaje de gasto más importante en este tipo de productos corresponde a la población con nivel educativo equivalente a bachiller (INFOCIR, 2006).

Estos datos han sido considerados al seleccionar las personas para el Focus Group, el cual fue integrado por hombres y mujeres norteamericanos con edades entre 25 y 35 años, de un estrato medio – medio alto, de ocupación variada, muchos de ellos estudiantes universitarios. Dicho Focus Group, realizado en febrero de 2009, congregó a seis personas en un lugar confortable para los participantes, siendo un restaurante al que frecuenta gente extranjera de similares características. El perfil del moderador así como las preguntas utilizadas como pauta se adjuntan en el **Anexo No. 1**.

Entrevista a experto

Para complementar la investigación exploratoria se realizó una entrevista al Ing. Diego Benavides, experto debido a su trayectoria de siete años en la industria y al reconocimiento que tiene en el sector de envío de ramos al consumidor final vía internet, siendo la persona encargada en abastecer a importantes firmas norteamericanas como Costco y Sam's Club.

La entrevista fue realizada por Juan Pablo Velasco en abril de 2009, la cual tuvo una duración de una hora siguiendo un esquema sugerido como pauta; sin embargo conforme fue avanzando la entrevista aparecieron nuevos temas y preguntas de interés relacionados con los objetivos de la investigación.

Encuestas

Con el propósito de obtener información mucho más específica para el plan de negocio, se realizó una investigación descriptiva, donde la herramienta utilizada, por encontrarse el segmento objetivo distante geográficamente, fue la encuesta electrónica. El formato utilizado en la encuesta se encuentra en el **Anexo No. 2**.

Se realizaron 188 encuestas a personas con el mismo perfil utilizado en el Focus Group, siendo una muestra a conveniencia de residentes de la ciudad Lafayette, IN. El cálculo del

tamaño de la muestra se encuentra en el **Anexo No. 3**. Lafayette, IN fue considerada dentro de la investigación descriptiva por tener variables socio-económicas similares a varias ciudades universitarias de los Estados Unidos, logrando obtener información sobre los gustos, preferencias e intención de compra de los clientes potenciales. Información referencial de la ciudad de Lafayette se encuentra en el **Anexo No. 4**.

El tiempo en que fueron realizadas las encuestas establecidas en el tamaño de la muestra fue de cuatro meses, desde febrero a mayo del año 2009, requiriendo un mes más para la tabulación y análisis de los datos obtenidos.

1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Análisis de información secundaria

Siendo el objetivo determinar el tamaño de la industria florícola en Estados Unidos, según la oficina de análisis económico de este país, se obtuvo que la industria ha tenido un incremento aproximado desde el 2004 del 9.8% hasta el año 2007, justificando el interés de nuevos competidores al encontrarse en la fase de crecimiento (Bureau of Economy Analysis, 2008).

El mercado estadounidense ha tenido un crecimiento sostenido, principalmente en las ventas al detalle realizadas por floristerías y supermercados, apareciendo hoy en día portales electrónicos específicos para el comercio mundial de flores, predominando la innovación de colores y texturas, en especial de las rosas de exportación (CORPEI, 2008).

Es importante considerar que Estados Unidos es el segundo importador mundial de flores y capta el 16% del mercado global, en donde las importaciones realizadas desde el Ecuador han crecido en un 13% en el periodo 2001-2005, tasa positiva comparada con el crecimiento de las importaciones realizadas al resto de proveedores de todo el mundo, la cual fue del 8% para el mismo período (CORPEI, 2008).

En cuanto a la participación del Ecuador como proveedor, lo enviado hacia Estados Unidos representa el 65% de las exportaciones de flores del país. La principal especie exportada corresponde a las rosas (73% del total exportado) siendo para el Ecuador su mayor competidor Colombia, que actualmente es el principal proveedor de rosas para el mercado estadounidense (CORPEI, 2008).

La siguiente tabla detalla el tipo de flor que llega a los Estados Unidos por monto en dólares.

Tabla 1.1. Importación de Flores (Valor Importado) por Tipo - Estados Unidos

Tipo de Flor	Valor (miles de US\$)
Rosas	\$ 207,327.00
Claveles	\$ 91,110.00
Crisantemos	\$ 73,994.00
Orquídeas	\$ 4,628.00
Otras	\$ 218,330.00
Total Flores Frescas	\$ 594,790.00
Otras Flores (secas)	\$ 15,671.00
Total Flores	\$ 610,461.00

Fuente: US Department of Commerce, Customs Service and FATUS, ERS, USDA

Adicionalmente entre los principales países exportadores de flores, es importante considerar que también se encuentran Kenia, Italia, Israel, Tailandia, Bélgica y España, quienes en conjunto representan el 11% de las exportaciones mundiales. (CORPEI, 2008)

Tabla 1.2. Principales Países exportadores

RANK	EXPORTADORES	TOTAL EXPORTADO EN 2006, EN MILES DE US\$	CANTIDAD EXPORTADA EN 2006, EN TONELADAS, %	CRECIMIENTO ANUAL EN VALOR ENTRE 2002 - 2006, %	CRECIMIENTO ANUAL EN VALOR ENTRE 2005 - 2006, %	PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES, %
	ESTIMACION MUNDO	\$ 6,279,975.00	1620463.00	10	9	100
1	Países bajos (Holanda)	\$ 3,332,531.00	791144.00	10	7	53
2	Colombia	\$ 967,037.00	223346.00	11	7	15
3	Ecuador	\$ 435,834.00	104162.00	11	18	6
4	Kenya	\$ 415,812.00	121743.00	21	18	6
5	Israel	\$ 141,671.00	33982.00	2	12	2
6	Italia	\$ 81,072.00	10997.00	-1	1	1
7	Bélgica	\$ 75,129.00	12270.00	8	13	1
8	Tailandia	\$ 73,595.00	25502.00	14	9	1
9	España	\$ 63,471.00	30737.00	-7	2	1
10	Alemania	\$ 49,113.00	6471.00	17	-2	0
11	Malasia	\$ 48,467.00	74485.00	23	20	0
12	México	\$ 47,773.00	20833.00	11	126	0
13	Estados Unidos	\$ 45,837.00	10742.00	-6	10	0
14	Reino Unido	\$ 42,320.00	21916.00	11	2	0
15	Costa Rica	\$ 39,442.00	11655.00	10	13	0

Fuente: Trade Map

Elaboración: CICO - CORPEI

En cuanto a las tendencias y comportamiento del consumidor potencial en Estados Unidos, el 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad, teniendo un consumo per cápita anual de productos florales equivalente a \$67; resultando un crecimiento acelerado en este mercado debido al aumento de ingreso del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en las cadenas de comercialización y distribución de la última década (Málaga).

Según estudios realizados por Prince & Prince en el 2002, la razón más frecuente por la que los consumidores norteamericanos realizan la compra de flores de corte es “decorar o agregar vida a su hogar” (67%) seguida por “días festivos u ocasiones especiales” (33%) (INFOCIR, 2006). El hecho de que decorar o agregar vida a su hogar sea una de las razones más importantes que determinan el consumo de flores, hace que la gama de posibilidades a presentar sea muy amplia.

Una investigación de mercado realizada por la empresa Ipsos/ AFE Consumer Tracking Study que fue presentada en la Universidad de Cornell en el 2004, indica que el tipo de presentación de las flores de corte que adquieren los estadounidenses es: de arreglos (47%), manojos de bouquets (31%), ejemplares sencillos (16%) y otros (6%) (INFOCIR, 2006). De igual manera el estudio realizado, refiriéndose al género, demuestra que el 61% del gasto total en flores de corte es generado por el sexo femenino, mientras el 39% por el masculino; así mismo el número de transacciones realizadas corresponden en un 66.1% a las mujeres y al 33.9% a los hombres, lo cual indica que las mujeres no solo generan un número mayor de transacciones sino de mayor valor promedio (INFOCIR, 2006)

Focus Group

Utilizar como herramienta de investigación exploratoria al Focus Group permitió establecer la percepción de las personas norteamericanas participantes respecto a la idea del plan de negocio, la cual fue muy favorable, demostrando una alta intención de compra de rosa ecuatoriana por su calidad.

Debido al manejo cotidiano del internet, esta herramienta de compra no sería un factor que influya en las personas según explicaron los participantes, siempre y cuando el portal cumpla con normas de seguridad y protección. Es positiva la preferencia de comprar flores en portales especializados dejando a un lado sitios web de supermercados.

La personalización es un concepto que se generó en el dialogo con los participantes, donde se habló de una mayor demanda en su país de origen por productos a la medida que los identifiquen, concluyendo que en los arreglos florales se debería hacer lo mismo.

Entrevista a experto

La información relevante que resultó de la entrevista al experto es el manejo de los proveedores y distribuidores que debe tener una comercializadora de flores, resultando que la empresa Fedex es la agencia distribuidora más conveniente para el plan de negocio propuesto ya que cuenta con una cadena de frío adecuada para el manejo de flores y garantiza la llegada del producto a la puerta de cualquier cliente en los Estados Unidos.

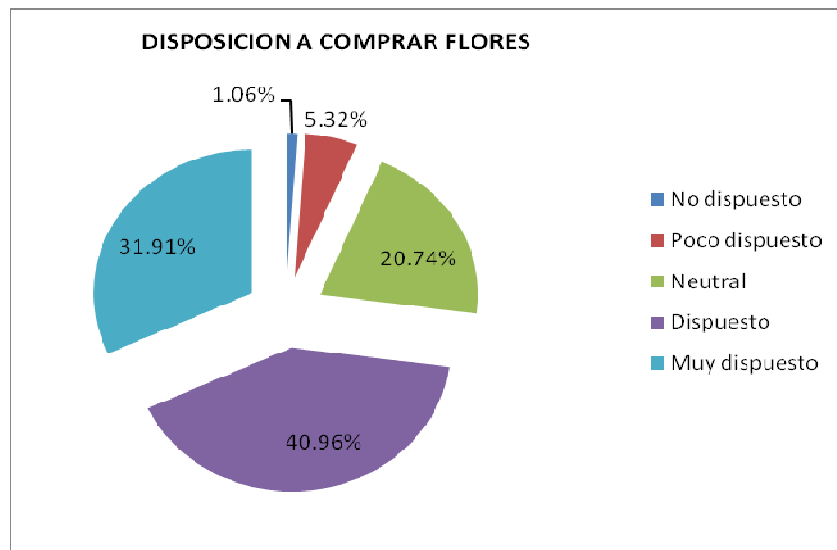
Además se obtuvo información sobre los factores determinantes en las negociaciones con las fincas productoras de flor, siendo estos precio y crédito, logrando así una mejor calidad y cantidad de flor que los competidores.

Encuestas

Luego de haber realizado las 188 encuestas considerando los objetivos planteados se obtuvo la siguiente información:

Existe una alta disposición a comprar flores, ya que sumando las opciones “dispuesto” y “muy dispuesto” resulta un 73% como se presenta en el gráfico a continuación:

Gráfico 1.1. Disposición de compra de Flores



Elaboración: Autores

De las personas que están dispuestas y muy dispuestas a comprar flores la preferencia para la mayoría son bouquets personalizados. Los resultados sobre el tipo de bouquet preferido se encuentran en la siguiente tabla.

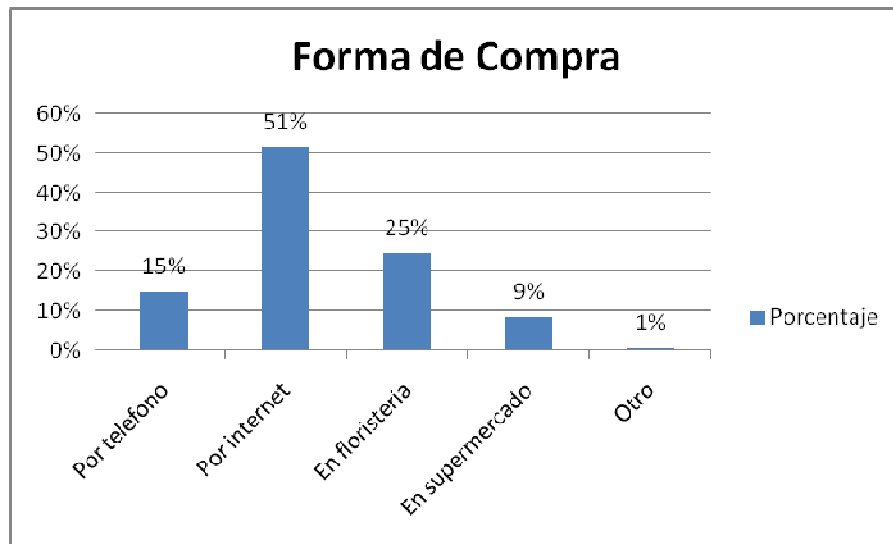
Tabla 1.3. Disposición a Comprar Flores

Tipo de Bouquet	No dispuesto	%	Poco dispuesto	%	Neutral	%	Dispuesto	%	Muy dispuesto	%
Estándar	1	1%	4	2%	10	5%	23	12.23%	18	9.57%
Personalizado	1	1%	6	3%	29	15%	54	28.72%	42	22.34%
Total	2		10		39		77		60	

Elaboración: Autores

En cuanto a la forma de compra preferida según la investigación el resultado fue por medio del internet, con un 51% de aceptación entre los encuestados.

Gráfico 1.2. Forma de Compra



Elaboración: Autores

Gracias a un análisis de correlación entre las variables “forma de compra” y “disposición de compra”, se obtuvo que mientras mayor es la disposición de comprar flores, aumenta el interés por hacerlo vía telefónica o internet.

Con esta información se generó un cruce de variables entre la “disposición de compra” y la “forma de compra”, en donde el 39.5% de los encuestados están dispuestos y muy dispuestos a la compra de flores compartiendo la decisión de hacerlo por internet, dato utilizado más adelante para establecer el tamaño del mercado.

Tamaño del mercado

Al determinar los datos del segmento objetivo con las ciudades universitarias similares a Lafayette se obtuvo entre las más representativas por su similitud a: Urbana, Bloomington, East Lansing, Ann Arbor, Cambridge, College Station, Fayetteville, Manhattan, Iowa City y Evaston. Ciudades que por su distribución geográfica, niveles de ingresos y nivel educativo se puede aplicar estrategias de mercadeo similares para penetrar en esos mercados. La suma total de población de estas once ciudades llega a las 731,214 personas según datos del censo 2002 (E-podunk, 2007). De estas personas, quienes consumen

arreglos florales son las personas entre los 18 y 65 años, estos equivalen en promedio para todas las ciudades el 78.34%, obteniendo de esta forma 572,838 personas.

La población que está realmente dispuesta a comprar flores es del 72% de acuerdo a la información primaria obtenida en la investigación de mercado; sin embargo, del total de los encuestados, sólo un 51.1% compraría por internet, es decir que si se analiza por medio de un cruce de variables se obtiene que el 39.5% de la población está dispuesta a comprar flores y lo haría por medio del internet. De las 572,837 personas el 39.5% corresponde a 226,271 personas.

De esta población, como se explicó anteriormente, cada una gasta un promedio de \$67 al año de acuerdo a la información secundaria, que multiplicado por el número de personas da como resultado un mercado potencial de 15'160,151 dólares anuales, al cual se podría atender como mercado potencial específico para el mercado objetivo. Es necesario recalcar que la idea de negocio es aplicable para todo los Estados Unidos pero se ha establecido las ciudades universitarias como punto de partida.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR

La industria de las flores ha cambiado en los últimos años radicalmente debido al éxito que ha tenido el Ecuador desde 1983 comprendiendo en la actualidad la tercera fuente de exportación más grande, después del petróleo y el banano (Sawers, 2005).

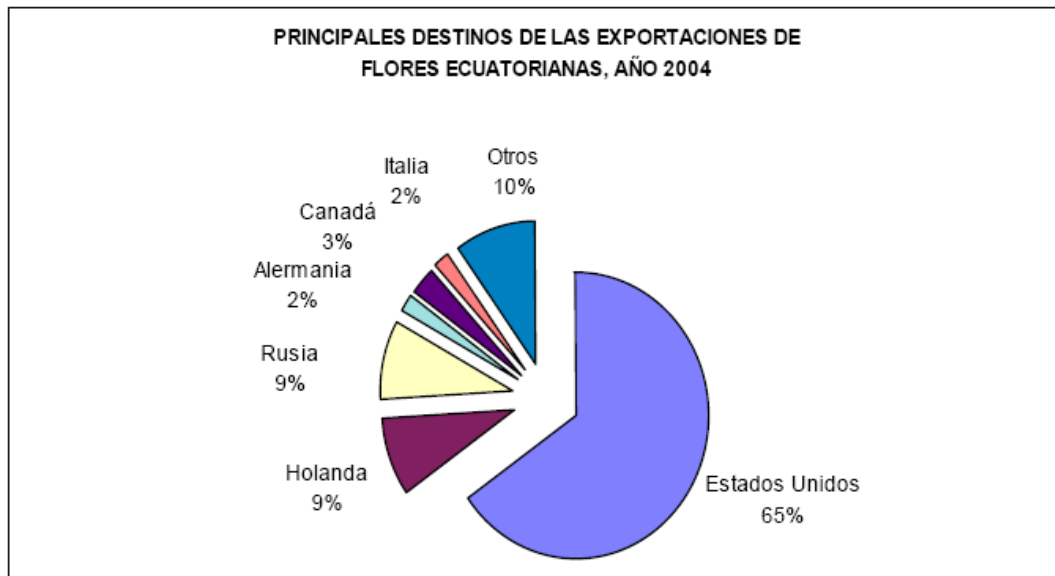
Ecuador posee condiciones especiales para el crecimiento de productos florales produciendo calidad única a nivel mundial; la demanda creciente y la presencia de diferentes estaciones, difícil para el cultivo durante todo el año en los países importadores, hace que sea una oportunidad de negocio importante para países exportadores de flores como son el caso de Ecuador y su principal competidor sudamericano, Colombia (Sawers, 2005).

En Ecuador, las exportaciones de flores alcanzaron en el año 2005 una cifra récord en comparación a los últimos diez años, ya que se generaron ventas por un valor de 370 millones de dólares, lo cual con respecto al año 2004 representó un crecimiento de 4.3%; dato que gracias al acuerdo ATPDEA se ha facilitado. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

Actualmente se consolidan de manera permanente las preferencias arancelarias de la ATPDEA, con el cual las flores entran con cero arancel en el mercado norteamericano, gracias a la condición de que no se propicie en el país el cultivo de insumos narcóticos, lo que estimula las exportaciones y el desarrollo de este sector (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2006).

Ecuador cuenta con distintos mercados, los cuales son satisfechos con flores, en especial rosas agrupadas en paquetes, teniendo como principal cliente a Estados Unidos como muestra el gráfico a continuación:

Gráfico 2.1. Principales Destinos de las Exportaciones de Flores ecuatorianas, año 2004.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006

Existen diferentes fechas donde la exportación de flores del Ecuador es generosa, como por ejemplo San Valentín, que constituye el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Además es importante considerar que para el Ecuador los competidores actuales son Holanda y Colombia, países que implementan tecnología con el objetivo de lograr alcanzar la calidad de flor con la que Ecuador cuenta. De estos dos países detallados anteriormente, el competidor más importante es Colombia, el cual tiene una industria valorada en alrededor de 600 millones de dólares (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Sin embargo, Ecuador, para lograr permanecer en el negocio, las últimas dos décadas en la industria se ha preocupado por mejorar las variedades, mejorar colores, la resistencia a enfermedades y la duración de vida en florero, aspectos que los productores presentan como ventajas competitivas en la actualidad (McElrath, 2008).

La tendencia al disminuir costos de producción hacen que la industria florícola se vea con la necesidad de apalancarse cada vez más en tecnología para mejorar su logística de compra y distribución, para ello el uso de sistemas de información para la realización de pedidos, coordinación entre fincas, agencias de carga, aerolíneas y clientes, tecnología para

etiquetado, almacenaje e inventario es algo que en la actualidad se usa y es de suma importancia a la hora de generar eficacia en la logística (Reid).

2.2 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS CLIENTE (ESTADOS UNIDOS)

Desde septiembre del 2008 el mundo entero se ha visto enfrentado a una crisis financiera, sus implicaciones para la industria florícola así como para otras industrias han sido notorias para el último año (Wicherink, 2008). Al ser las flores un producto de lujo se ve afectado en un principio en momentos de recesión, situación que genera un decrecimiento en toda la cadena de valor incluyendo aerolíneas, compañías de carga, emparadoras, etc. (Wicherink, 2008). Todo esto hace que las presiones vayan directo a los productores debido a que dicha recesión obliga a que los precios sean un factor competitivo de gran importancia.

Un documento presentado por FloraHolland indica que no debe existir pánico para el sector florícola debido a que los consumidores aún compran flores y plantas simplemente porque ellos quieren que sus casas estén decoradas, adicional de que es un producto como complemento para el ciclo de eventos como funerales, cumpleaños, y matrimonios (Wicherink, 2008).

Las ventas en la industria florícola de los Estados Unidos han ido aumentando con el transcurso de los años; datos que hasta el año 2007, según la oficina de análisis económico de Estados Unidos, ha tenido un incremento aproximado del 9.8% desde el 2004, justificando el interés de nuevos competidores en este tipo de industria (Bureau of Economy Analysis, 2008).

Tabla 2.1. Ventas de la industria florícola en los Estados Unidos

Floriculture Item Sales at All Retail Outlets	
2007	\$ 20.1 billones
2006	\$19.9 billones
2005	\$ 19.2 billones
2004	\$18.19 billones
2003	\$17.9 billones

Fuente: U.S. Bureau of Economic Analysis, 2008

La industria de flores es muy fragmentada, solamente el 6% representa las mayores empresas; así la demanda de este producto depende de los gastos de consumo discrecional.

La era del e-business permite tener como herramienta lograr una publicidad y promoción como medio masivo de comunicación, así como también hacer campañas dirigidas en los supermercados y floristerías que son los principales lugares de venta, adicional al intercambio de información logística con comprador y vendedor creando programas y sistemas para mejorar la comunicación y negocios tales como subastas, sistemas de órdenes de compra y diversificación de canales de promoción y venta (CORPEI, 2008).

Sin embargo el mercado estadounidense se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a calidad y variedad de flores, por tanto requiere la presentación de nuevas alternativas primando el producto con un estilo fresco o recién cortado como tendencia (CORPEI, 2008).

Para analizar el tamaño del mercado en la industria en el cual el presente plan de negocio se encuentra, es importante conocer la competencia a la que se enfrentará, ya que este tipo de industria no tiene empresas o marcas que lideren el mercado por ser un sector fragmentado; es necesario así mismo establecer la participación de los diferentes tipos de negocios relacionados con la venta de flores cortadas.

Obteniendo de la revista Florists Review los datos de ventas al año 2004 de los diferentes negocios que integran la industria de flores se procede a calcular la participación de mercado de cada uno de éstos, obteniendo lo siguiente:

Tabla 2.2. Canales de Venta Productos Florales

FLORISTS REVIEW		
Canales de venta	Valor en USD (billones) 2004	cálculo participación de mercado (2004) *
FLORIST	\$ 8.86	48.70%
GARDEN CENTER	\$ 0.30	1.70%
TOLL FREE / INTERNET	\$ 1.09	6.00%
DISCOUNT STORE	\$ 0.61	3.40%
SUPERMARKET	\$ 4.85	26.70%
OTHER (HOME IMPROVE + WHOLESALERS)	\$ 2.45	13.50%
Valor total industria (en billones)	\$ 18.19	100.00%

Fuente: Pohmer, 2004

*La participación del mercado se ha calculado dividiendo las ventas totales de cada canal para las ventas totales de la industria.

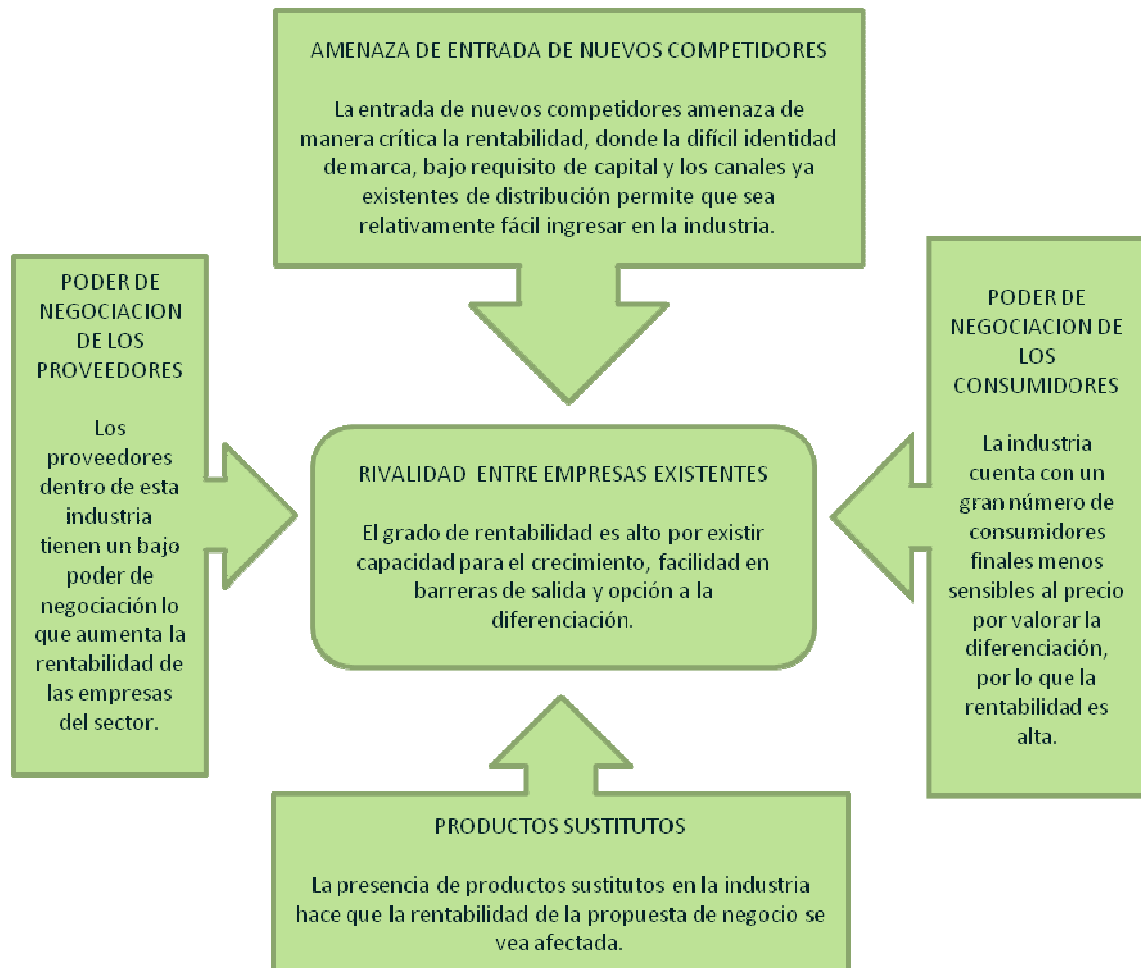
Es decir el potencial de mercado para una comercializadora de flores dirigida a la venta de arreglos florales vía internet corresponde al 6% de la industria de las flores en los Estados Unidos, hablando de una industria de cerca de 18 billones de dólares anuales (Pohmer, 2004).

De ese 6% como se dijo anteriormente, el 26% corresponde a flor comprada en el Ecuador, lo cual representaría un mercado potencial de 283 millones de dólares a nivel de los Estados Unidos, sin embargo la investigación de mercado realizada presenta información que identifica el tamaño de mercado al cual SirFlower se dirigirá explicado anteriormente (CORPEI, 2008).

2.3 ANÁLISIS SECTORIAL

Una vez identificado el sector como el de distribución de bouquets, se procedió a realizar el análisis sectorial de la propuesta de negocio cuyo mercado potencial es los Estados Unidos. Se va a utilizar para evaluar la estructura del sector el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el detalle del análisis se encuentra en el **Anexo No 5**.

La siguiente figura resume los resultados obtenidos en cada una de las fuerzas.



Como conclusión se puede establecer que el sector de distribución de bouquets es atractivo ya que la rentabilidad potencial a largo plazo supera el costo de oportunidad del capital.

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

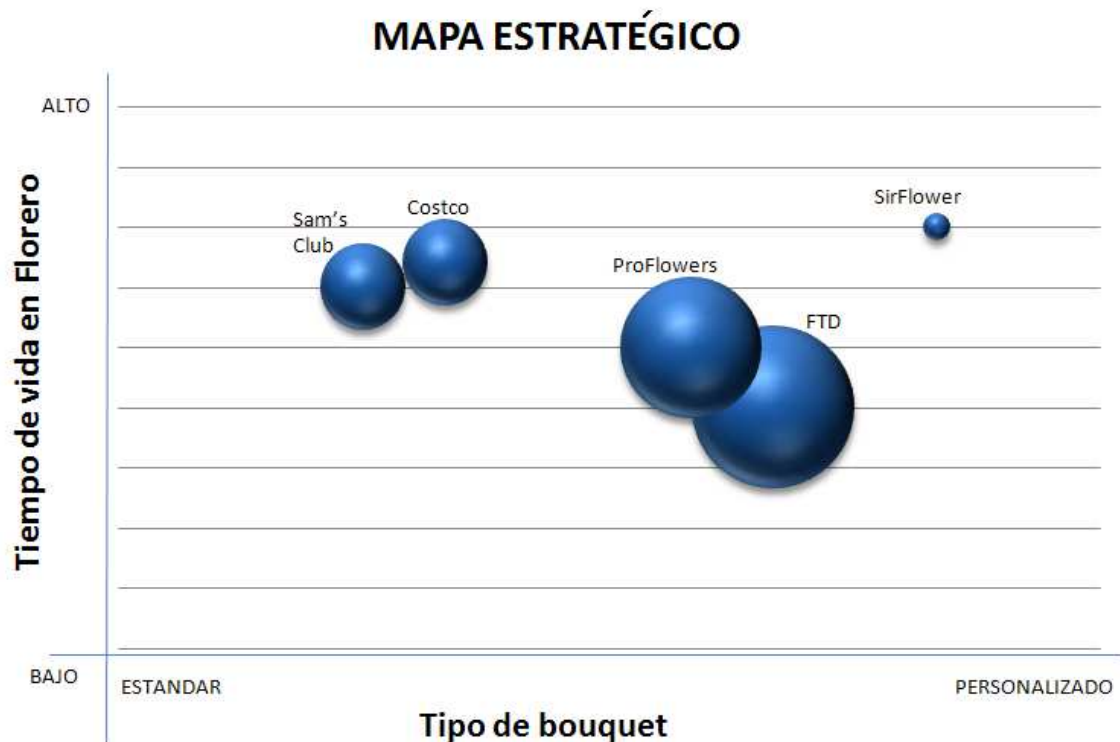
Actualmente los principales competidores en el sector de distribución de bouquets son: Sams's Club, Costco, Proflowers y FTD, dedicados a la distribución de ramos hacia los hogares estadounidenses utilizando el internet como herramienta de comercialización. La característica de los dos primeros competidores (Sam's Club y Costco) es que son supermercados al detalle en que uno de sus productos son las flores, estos poseen un portal

web en el que el consumidor tiene acceso y puede adquirir los productos florales para ser enviados a su hogar.

Los otros dos competidores (Proflowers y FTD) tienen un reconocimiento amplio en el mercado y se dedican a la distribución únicamente de productos florales. Su característica principal es la de poseer inventarios para los diferentes pedidos que el consumidor haga, situación que disminuye la frescura de la flor, es decir la duración de vida en florero.

A continuación se presenta el mapa estratégico de empresas del sector tomando en cuenta las variables tipo de bouquet y tiempo de vida en florero.

Gráfico 2.2. Mapa Estratégico.



Elaboración: Autores

El gráfico anterior demuestra la oportunidad de la empresa SirFlower en ubicarse en una posición en que puede desarrollarse, brindando mayor durabilidad del producto floral con una superior personalización de los tipos de bouquets, percibiendo en el mapa estratégico que existe espacio para su desempeño.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica que va a utilizar SirFlower es de diferenciación, usando como atributo central la personalización de los bouquets al brindar una experiencia de compra cuando los consumidores diseñen el bouquet según gustos y preferencias, dejando de competir directamente con las mayores empresas que se encuentran en la industria como mostró el mapa estratégico. Además otra variable que se utilizará es el tiempo de duración del producto en florero, siendo doce días luego de haber llegado a las manos del comprador, resultado que se obtiene al eliminar intermediarios. El **Gráfico 4.1** indica de manera más clara la ventaja de Sirflower frente a la competencia, donde el tiempo de entrega es de cinco días como máximo desde que sale la flor de la finca.

Estos dos atributos son valorados por los consumidores potenciales de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, estando dispuestos a pagar un precio Premium por un producto con estas características.

3.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES

Con el propósito de minimizar el efecto negativo que tendrán algunos de los factores de las fuerzas de Porter en la rentabilidad, se han establecido las siguientes estrategias sectoriales:

Demostrar los beneficios de la experiencia de personalizar un bouquet

Consiste en distribuir a una base de datos de clientes potenciales imágenes para personalizar bouquets, incluyendo en la página Web información relevante de la relación entre sentimientos y las flores, informando al cliente potencial sobre las emociones que generan estos productos en las personas, logrando destacar el producto de SirFlower al generar interés por el consumidor de las nuevas tendencias de ramos y diseños que la empresa ofrece.

Con lo anterior se puede alejar la competencia, reduciendo el impacto de la rivalidad, generando un deseo en el consumidor de mantener la compra en el portal, haciendo también que el costo de cambio de un cliente a otra empresa distribuidora de flor sea más alto al perder la facultad de personalizar el bouquet, logrando de esta manera una mayor rentabilidad.

Recordación de marca

Por medio de publicidad se buscará que SirFlower sea recordado, una herramienta es la promoción del portal en otros sitios Web visitados por el segmento objetivo. Adicional se buscará promociones que los consumidores podrán encontrar en fuentes afines al producto, por ejemplo revistas de matrimonios o revistas informativas de eventos especiales, logrando una interacción con potenciales consumidores al sortear la empresa bouquets sin costo como promoción. Se pretende que esta estrategia, en el largo plazo, eleve las barreras de entrada al obligar, a nuevas empresas, a generar reconocimiento de marca.

Experiencia de compra

La personalización es la parte del producto que llama a la diferenciación de la empresa, teniendo una percepción favorable de los consumidores potenciales hacia los ramos al sentirse partícipes de un diseño en especial, dejando a un lado productos sustitutos en expresar sentimientos por ser preestablecidos.

Un regalo floral no solo es un conjunto de flores sino un sentimiento que se desea expresar, experiencia que el consumidor lo vivirá al adquirir sus ramos florales en el portal de SirFlower.

3.3 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES

Visión:

Ser una empresa reconocida por su servicio y personalización única de productos florales en la distribución de bouquets en los Estados Unidos.

Misión:

Somos una empresa de distribución de bouquets dentro de los Estados Unidos dirigida a clientes que quieren exteriorizar sentimientos, obteniendo por medio de una experiencia de compra única personalizar los productos florales adquiridos.

Objetivos:

Con toda la información recolectada, se puede determinar los siguientes objetivos a cumplir para el plan de negocio:

- Llegar a cubrir el 7.6% del potencial de mercado en un año, volumen de venta según la capacidad productiva del primer año de arranque correspondiente a 14400 ramos anuales, vendidos a un precio de \$79,99.
- Crecer 5 veces la capacidad de oferta en 5 años.

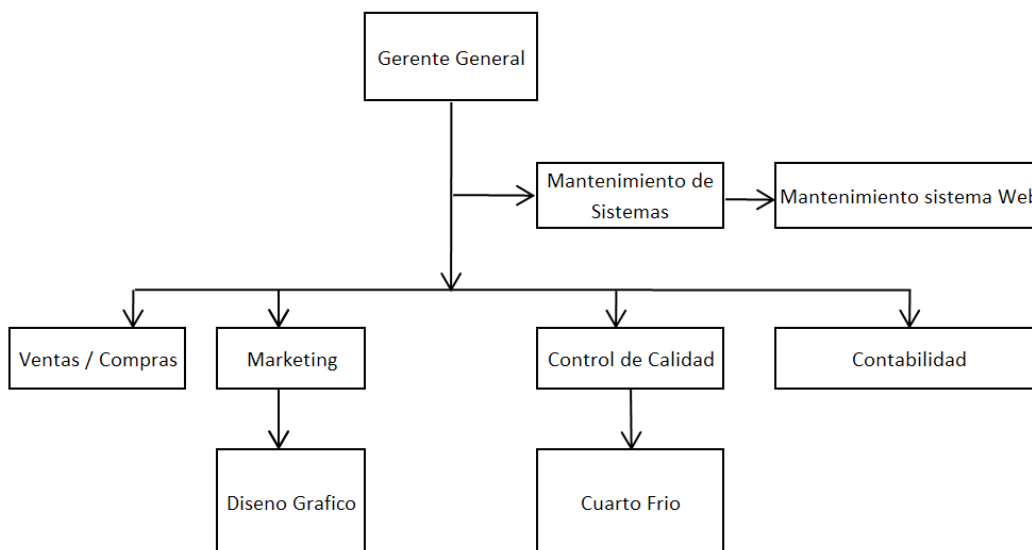
Objetivos Estratégicos:

- Ser reconocida por el mercado estadounidense en un tiempo de cuatro años, como una empresa distribuidora de bouquets con una experiencia única de compra en flores.
- Ser advertida como la empresa pionera en calidad y duración de flor en florero en las ciudades universitarias de Estados Unidos en un lapso de tres años.
- Ser reconocida por el mercado estadounidense como el único portal con la capacidad de personalizar bouquets para envío a tiempo y precio justo en un lapso de tres años.

3.4 ORGANIGRAMA INICIAL

La empresa SirFlower tendrá como organigrama el esquema presentado a continuación:

Gráfico 3.1. Organigrama de SirFlower.



Elaboración: Autores

Se ha seleccionado este tipo de estructura horizontal funcional debido a que los trabajos están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones del negocio y habilidades que requieren, logrando toma de decisiones y líneas de comunicación más simples así como normas de desempeño más eficientes (Bateman & Snell, 2001).

El detalle de los cargos y responsabilidades para cada integrante están explicados en el **Anexo No 6.**

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

Las estrategias utilizadas en el plan comercial se presentan a continuación:

4.1 PRODUCTO

SirFlower utilizará como área de diferenciación del producto brindar una experiencia de compra cuando el consumidor arma el bouquet que desea, así mismo, la flor obtenida vendrá directamente de la finca productora al consumidor, sin pasar por intermediarios que no solo incrementan el precio final sino también disminuye la vida en florero, obteniendo como parte de la diferenciación una flor con duración de doce días luego de haber llegado a las manos del comprador.

La línea de producto principal son los bouquets personalizados, la cual consiste en generar en el consumidor la experiencia de compra al recibir un producto en el que él ha formado parte. El delivery del producto, así como también el asesoramiento para el armado de ramos, son un complemento del servicio entregado.

Diseñado el producto, éste llegará al consumidor final con un capuchón, comida floral, un mensaje de quien lo envía, un florero de vidrio y todo esto dentro de una caja llamativa como parte de su presentación final. Ver fotografías del producto en el **Anexo No. 7**.

4.2 PRECIO

El mercado de flores es elástico debido a la existencia de varios productos sustitutos; la compra de flores por internet es discrecional y los precios bajos pueden generar rechazo de la marca por pensar que es flor de calidad inferior. El programa de precios que se va a utilizar en SirFlower para el segmento de ciudades universitarias de Estados Unidos es el de precio Premium, siendo por encima del precio que manejan las comercializadoras.

Se ha determinado para este segmento un precio superior al contar con un producto diferenciado por el concepto de personalización y durabilidad de flor, para el caso de ramos de 25 rosas, 2 fillers y 2 verdes el precio calculado es de \$79.99, siendo éste el más alto entre las empresas de competencia directa. Ver detalle de precios de la competencia en el **Anexo No 8**.

4.3 PLAZA

La estrategia en cuanto a plaza de SirFlower es eliminar intermediarios dentro de la cadena de valor, es decir saltar uno o varios eslabones de la distribución llegando de manera directa hacia el cliente o el consumidor final. De esta forma la distribución puede hacerse tanto en un sistema directo hacia el cliente cuyo contacto con la empresa será a través del portal web (B2C) o dentro de un sistema indirecto hacia mayoristas o minoristas (B2B).

Esta distribución se consigue únicamente por medio de un canal especializado, en donde una alianza con Fedex es de gran importancia en especial en el establecimiento de tarifas de envío. La siguiente imagen demuestra el sistema de distribución propuesto por SirFlower en comparación con la cadena de distribución tradicional.

Gráfico 4.1. Cadena de Distribución.



4.4 PROMOCIÓN

La promoción de ventas se realiza por medio de un incentivo como es el delivery incluido en el precio de la flor; adicionalmente, promocionar la nueva forma de adquirir arreglos florales se puede hacer con el envío de muestras gratis, con lo que se consigue atraer a nuevos clientes, y el envío de regalos florales a clientes actuales permite la retención y aumento de la tasa de uso. Hay que recalcar la necesidad de frecuentes actualizaciones en el portal web, de acuerdo a promociones, temporadas y tendencias.

El uso del internet es una herramienta para lograr el marketing directo, se podrá hacer un enlace con información interesante para el segmento al cual SirFlower se dirige, y de esta forma obtener la información personal del cliente, utilizarlo dentro de la base de datos y lograr así un marketing directo. Los clientes tendrán acceso a un enlace de la página Web por medio de publicidad pagada en páginas de interés del segmento o afines a la comercialización de flores, como por ejemplo páginas de bodas.

El mismo servicio se puede conseguir con una línea por ejemplo 1800-BOUQUET, donde se encontrará de igual forma una asesoría para el armado de arreglos florales, facilitando el ingreso de información personal que alimenta la base de datos.

Si se analiza a los clientes actuales cada compra generará un registro dentro del portal Web, de esta manera se obtiene una base de datos de las preferencias, gustos, épocas de compra, y frecuencias, información relevante a la hora de dirigir las promociones mencionadas en el literal anterior.

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1 FINCAS PROVEEDORAS Y LOGÍSTICA DE COMPRA

Las fincas proveedoras de flores se encuentran ubicadas en su mayoría en las provincias del Cotopaxi y Pichincha; son éstas quienes arman los ramos de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Debido a que el elemento diferenciador del negocio es la personalización de ramos florales, éstos serán diseñados por el mismo cliente. Es decir, el portal Web contará con una serie de opciones de tipos de flores, las cuales serán seleccionadas a gusto del cliente y él podrá visualizar la apariencia de su ramo de acuerdo a las opciones que añada al arreglo. Una vez satisfecho con el producto, el cliente realizará la compra e ingresará el detalle de la dirección a la que será enviado el arreglo, conjuntamente con el pago.

Las diferentes posibilidades de armado de ramos están determinadas con la disponibilidad de productos florales que se encuentre en las fincas proveedoras, situación que tendrá un previo análisis antes de ser presentado en la web. El departamento de compras de SirFlower coordinará las órdenes de compras con las fincas según los pedidos realizados por los clientes. Cada producto estará asignado con un código para facilidad en la coordinación y facturación.

Se espera que el conjunto de fincas con las que se trabajará, estarán previamente estoqueadas con los materiales necesarios a utilizarse para cada producto, es decir, ya se ha entregado cajas, floreros, y demás, cuya distribución de material se hace por medio de los camiones de las mismas fincas entregándoles el producto desde la agencia de carga, donde sus costos de bodegaje están incluidos en el análisis financiero.

La entrega de las órdenes de compra tienen un tiempo específico, en donde la finca debe cumplir los requerimientos debido a que la compra en internet posee una fecha única de entrega del producto; el cálculo es a la fecha de entrega en el hogar restarle cinco días y este día será en que debe ser comprada la carga y entregada en agencia cuatro días antes de la llegada al destino final por requerimiento de Fedex.

La finca armará el ramo y coordinará con la agencia de carga la reserva del número y tipo de cajas a ser enviadas; para el caso de Fedex en la actualidad trabaja con la agencia de carga Transinternational cargo.

5.2 LOGÍSTICA DE ENTREGA DE CARGA EN AGENCIAS

Las fincas coordinan su carga para el cliente final, el cual sería la comercializadora, e indican que es carga para envío vía Fedex. La carga que entrega la finca a la agencia es receptada por personal de SirFlower y etiquetada según el requerimiento de Fedex, así es entregada lista para volar.

Fedex contabiliza las cajas a volar y será él quien facture el flete, en este caso precio CIF puesto que quien asume los costos de transporte es la comercializadora, siendo la finca el exportador.

5.3 PROCESOS DE EXPORTACIÓN

Como se dijo anteriormente las fincas productoras son las responsables del trámite de exportación conjuntamente con las agencias de carga, las cuales poseen brókers en los Estados Unidos para el proceso de desaduanización, servicio que está incluido en los costos del envío de las cajas, pago que se realiza a Fedex.

5.4 GESTIÓN DE CALIDAD

Las flores deben exportarse acompañadas tanto de la factura comercial como de certificados fitosanitarios del país exportador, estos certificados verifican que los servicios fitosanitarios del país exportador han examinado las flores antes de la salida, declarándolas libre de plagas o enfermedades (CORPEI, 2008). Quien realiza este trámite en el Ecuador es el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria), servicio cuyos costos cubre la finca, y que conjuntamente con la agencia de carga se encargan de cumplir con todos los requerimientos necesarios para el ingreso de carga a los Estados Unidos.

Hay que recalcar que el personal de SirFlower recepta la carga y realiza reportes de calidad verificando el cumplimiento de los parámetros requeridos por el cliente. Dichos reportes son enviados como retroalimentación a las fincas para la respectiva corrección.

5.5 PROCESOS DE VENTA Y ENTREGA DE PRODUCTO A CLIENTE

La venta es realizada vía internet, donde el cliente final es el consumidor, este paga por medio de tarjeta de crédito lo cual genera un ingreso inmediato para la comercializadora en cuestión. El envío de carga es por medio de Fedex, quienes aseguran por su logística la entrega en cuatro días después de ser receptada la carga en los cuartos fríos de la agencia en el país de origen. Es por ello que la compra debe hacerse cinco días antes de la fecha de entrega al destino final como se explicó anteriormente.

La compra por internet tendrá una opción en el portal Web que indicará la fecha en la que debe llegar el ramo o ramos a la dirección del destino final, apareciendo como campos inactivos las fechas que sería ya imposible llegar con el producto. De esta manera se puede realizar compras para un futuro, lo cual genera una proyección de ventas que se puede anticipar a las fincas productoras, mejorando aún más la logística de compra. Fedex es especialista en entrega de productos a domicilio, y en el Ecuador existe toda la cadena de frío en la que Fedex trabaja para el envío de productos florales.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo reúne la información necesaria para predecir y explicar de manera financiera el funcionamiento de la comercializadora de flores SirFlower.

6.1 SUPUESTOS GENERALES

El escenario utilizado en el análisis financiero es conservador tomando en cuenta factores de variación y evaluación de los principales índices económicos del país, normativas de beneficios sociales e impuestos.

Índices Económicos

Los principales índices económicos en julio del año 2009 se detallan a continuación:

Tabla 6.1. Índices Económicos

Inflación acumulada a julio 2009	2.90%
Riesgo país a julio 2009	3,964
Tasa Activa en julio 2009	9.15%
Tasa Pasiva en julio 2009	5.57%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Los flujos obtenidos del proyecto se verán afectados por los índices de inflación acumulada así como el riesgo país debido a que son susceptibles a una variación constante con el transcurso del tiempo.

Beneficios Sociales

Según el código de trabajo del Ecuador se debe considerar los beneficios sociales presentados en la **Tabla No. 6.2**, siempre y cuando el personal contratado tenga una relación de dependencia.

Tabla 6.2. Beneficios Sociales

Decimo tercer sueldo	\$ 218
Decimo cuarto sueldo	\$ 218
IESS aporte personal	9.35%
IESS aporte patronal	12.15%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impuestos

Toda organización que desempeñe actividades en el Ecuador se ve obligada a cancelar los impuestos de participación a trabajadores así como también los impuestos a la renta presentados en la **Tabla No. 6.3**; siendo estos tributos normados y regulados por el servicio de rentas internas del país.

Tabla 6.3. Impuestos Fiscales

Impuesto a la renta	25%
Participación Trabajadores	15%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

6.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

6.2.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Las inversiones iniciales tienen vital importancia al momento del análisis financiero debido a que deben ser realizadas antes del funcionamiento de la empresa. Los resultados obtenidos de dicho análisis se incorporan en la construcción de los distintos flujos de caja, obteniendo la factibilidad del proyecto.

Para el caso de SirFlower la inversión inicial corresponde a equipos de computación, troqueles, adecuación de oficina y por último el desarrollo del sistema Web con el cual

funcionará. Es importante considerar los gastos de constitución, gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo inicial como parte de este tipo de inversión.

A continuación se presentan las inversiones relevantes para el presente proyecto.

Inversión fija

La **Tabla No. 6.4** presenta los rubros considerados dentro de la inversión fija con sus respectivos costos.

Tabla 6.4. Inversiones de SirFlower

INVERSIONES	COSTO TOTAL	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS		
equipos de oficina	\$ 2,700.00	4%
equipos de sistemas	\$ 11,000.00	15%
pagina web	\$ 10,000.00	13%
software	\$ 4,500.00	6%
troqueles	\$ 1,200.00	1.6%
ACTIVOS DIFERIDOS		
gastos de constitución	\$ 2,000.00	2.6%
material operativo	\$ 1,200.00	1.6%
CAPITAL DE TRABAJO		
Capital de Operación	\$ 43,066.67	57%
TOTAL INVERSIONES	\$ 75,666.67	100%

Equipos de oficina: El rubro de esta inversión se compone de la instalación del mobiliario necesario para las labores del personal de oficina y control de calidad.

Equipos de sistemas: Es la inversión relacionada con el equipo tecnológico para el manejo de información de SirFlower que incluye hardware y software.

Página Web: Consiste en la inversión realizada en el desarrollo del sistema web para el acceso del cliente y el desarrollo de las órdenes de compra.

Troqueles: consiste en los costos de inversión inicial para la manufactura de las cajas con el logo de la empresa.

Gastos de constitución: Este rubro involucra gastos a incurrir con abogados, escrituras, y oficios necesarios para la inscripción de SirFlower en cada uno de los organismos reguladores.

Capital de operación: Los requerimientos se estiman de acuerdo a los rubros necesarios para financiar las operaciones de cada año del proyecto incluyendo tanto los costos fijos como los variables. Estos se estiman únicamente para dos meses del funcionamiento del negocio correspondiente a costos indirectos de acuerdo a la tendencia obtenida del análisis del sector.

El **Anexo No. 9** detalla los costos indirectos. La **Tabla No. 6.5** a continuación detalla el capital de trabajo necesario para los años proyectados.

Tabla 6.5. Costos Directos e Indirectos

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 562,455.68	\$ 578,766.89	\$ 595,078.11	\$ 611,389.32	\$ 627,700.54
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 258,400.00	\$ 265,893.60	\$ 273,604.51	\$ 281,539.05	\$ 289,703.68
TOTAL	\$ 820,855.68	\$ 844,660.49	\$ 868,682.62	\$ 892,928.37	\$ 917,404.22

De acuerdo al sector se estima a dos meses de requerimiento de sueldos	2010
capital de trabajo total para dos meses	\$ 43,066.67

6.2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Capital social: El capital social de Sirflower proviene de la participación de dos socios los cuales aportarán el 50% de la inversión en partes proporcionales.

Crédito: Gracias a los aportes de los accionistas el monto de crédito a financiar es del 50% de la inversión, para la elaboración del presente proyecto se seleccionará una institución financiera del país con lo cual se estima que el financiamiento tendrá una tasa del 9.15% con un plazo de 5 años. A continuación se detalla el monto y porcentaje del financiamiento.

Tabla 6.6. Fuentes de Financiamiento

FINANCIAMIENTO		%
Crédito	\$ 37,833.33	50%
Capital Social	\$ 37,833.33	50%
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ 75,666.67	100%

Los cuadros correspondientes al crédito y la tabla de amortización del préstamo, se detallan en el **Anexo No. 10**.

6.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

SirFlower buscará ingresar al segmento de mercado de quienes compran por internet siendo estos el 6% de la industria floral dentro de los Estados Unidos. Sin embargo como se dijo anteriormente, el tamaño de mercado para SirFlower debido a su segmento objetivo de las once ciudades universitarias es de 15 millones de dólares aproximadamente.

Para ello, la alianza con fincas productoras de flores (en especial rosas) determinará la capacidad de venta de la empresa. En este caso una finca promedio en el Ecuador posee 10 hectáreas de cultivo, logrando con esto cosechar cerca de 600 000 tallos por mes.

Una finca promedio destina cerca del 50% de su producción al mercado americano, ésta es dividida en varios clientes por cuestiones de diversificación de cartera. Una finca productora puede vender cerca del 50% de la flor destinada para el mercado americano a un solo cliente, y esto dependerá de las condiciones de pago, precio y facilidad del

producto. En el caso de SirFlower, al ofrecer un precio de compra a las fincas sobre el promedio y a su vez darle menor tiempo de crédito, situación que es atractiva para el proveedor, se manejará el supuesto de abarcar el 10% de la producción destinada a los Estados Unidos, es decir 30,000 tallos por mes, lo que corresponde a 1,200 ramos de 25 tallos como ramo estándar, los cuales tienen un precio de venta al público en el mercado americano de \$79.99 promedio. Es decir un objetivo de venta de \$ 95,988 por finca cada mes, equivalente a \$ 1'151,856 anual; valor que dentro del tamaño potencial de mercado de 15 millones de dólares corresponde al 7.6 %.

Obteniendo estos datos de una finca promedio en el Ecuador, se podría esperar disminuir el riesgo de tener un solo proveedor, para esto se debería conseguir más fincas productoras; en el mercado el promedio para distribución de ramos listos es de 5 fincas proveedoras, así se quintuplicaría la capacidad de oferta, lo cual se lo puede conseguir aumentando un proveedor anualmente.

Sin embargo, los análisis financieros están hechos con el supuesto de venta correspondiente al volumen de una sola finca proveedora, es decir \$ 1'151,856 dólares anuales. Los costos operativos por ramo incluyendo el transporte son de \$39.10 aproximadamente, si el precio de venta es de \$79.99 se tiene un margen de \$40.89, siendo el margen de contribución variable porcentual de 51.1%.

El detalle de los costos del producto se encuentra en el **Anexo No. 11**. A continuación se presenta la **Tabla No. 6.7** donde se demuestra la capacidad productiva con la que cuenta Sirflower.

Tabla 6.7. Capacidad Productiva de SirFlower

CONCEPTO	Año 2010
Número de semanas al año	52
Número de ramos enviados cada semana	277
% de incremento anual en número de ramos enviados semanalmente	2%
Número de rosas por ramo	25
Producción esperada de cajas para el primer año	14400
Total de rosas enviadas	360000

6.2.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Presupuesto de ingresos

Para determinar los niveles de ingreso esperados se debe tomar en consideración aspectos mencionados anteriormente como son el nivel de flor adquirida y el precio del bouquet en los Estados Unidos, adicional se debe considerar que el envío es CIF, en donde SirFlower incluye el costo del flete en el precio de venta al público.

Con estos datos se obtiene que para el primer año de producción se destinarán 14,400 ramos a los Estados Unidos con ingresos totales aproximados de \$ 1'151,856. Se ha decidido en el transcurso de los cinco años de evaluación del proyecto no incrementar el volumen de ventas ni los precios, considerando esta acción apropiada como escenario conservador frente a la actual crisis financiera mundial. El detalle de los ingresos y demás aspectos mencionados se presenta en el **Anexo No. 12**.

Presupuestos de Costos y Gastos

Los costos y gastos del presente proyecto son determinados y estimados dependiendo en lo que la empresa deberá incurrir para el funcionamiento de la administración, logística control de calidad y venta de los ramos. Dentro de los costos y gastos fijos se estima el valor de los sueldos correspondientes a las áreas de ventas, control de calidad, diseño, mantenimiento del sistema web, administrativos y financieros.

Los costos y gastos variables primordiales incluyen los rubros referentes a los elementos incluidos en el producto, siendo estos los tallos de las flores, capuchones, comida floral, florero, la caja y su presentación en general. A estos costos se incluye el flete de envío.

Los gastos de marketing son variables de acuerdo a las temporadas y nivel de ventas de SirFlower.

Existen otros gastos como gastos generales en los que se incluyen mantenimiento de oficina, bodegaje, servicios básicos, suministros de oficina y demás.

El detalle de costos y gastos se observa en el **Anexo No. 9**.

6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para la presentación de los estados financieros se consideró la existencia de la comercializadora por cinco años, tiempo que no determina la vida útil del proyecto sino es un estimado para su evaluación.

No se realizará el balance de situación debido a que el análisis será estrictamente financiero, considerando que la herramienta que demuestra la valoración del proyecto es el flujo de efectivo proyectado, el cual se refleja en el estado de Pérdidas y Ganancias que se detallará a continuación.

Los estados financieros proyectados tienen en su desarrollo la tasa de inflación acumulada presentada por el Banco Central del Ecuador (2.90% de enero a julio de 2009) considerada en el sector florícola con el objetivo de tener una mayor certeza en las proyecciones de los ingresos y egresos del proyecto.

Como se dijo anteriormente con el objetivo de contrarrestar la crisis financiera mundial se decidió mantener el mismo precio y el volumen de venta durante los cinco años de duración del proyecto.

Estado de Pérdidas y Ganancias:

En los cinco años proyectados del análisis se puede observar márgenes de contribución variable superiores al 51% lo que determina el porcentaje que estará disponible de la venta para cubrir costos e incrementar utilidades sin aumentar el volumen ni los precios de venta en el transcurso de los cinco años evaluados.

Como se explica en los supuestos utilizados para el análisis financiero, se considera el 15% de participación a trabajadores, el 25% de impuesto a la renta, gastos financieros, pérdidas en inventario, depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos. Información detallada en el **Anexo No. 13**.

6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El proyecto utiliza el método directo en el desarrollo del Flujo de Efectivo considerando como entradas y salidas de efectivo (fuentes y usos) detalladas a continuación:

Fuentes:

- La utilidad
- La depreciación y otros cargos hechos al estado de pérdidas y ganancias que no implican salida de efectivo.
- Aumento de capital
- Aumento de los pasivos
- Disminución en los activos

Usos:

- Aumento de activos
- Disminución de pasivos
- Pérdidas netas
- Pago de dividendos o reparto de utilidades
- Re adquisición de acciones.

Analizados las fuentes y los usos en el flujo de efectivo se puede determinar el VAN y el TIR como factores evaluadores de la factibilidad del proyecto. El flujo de efectivo completo se presenta en el **Anexo No 14**.

6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Como resultado del cálculo del punto de equilibrio se obtuvo que es necesario comercializar 3,737 ramos anuales para cubrir los costos totales. El **Anexo No. 15** especifica el cálculo realizado para obtener el punto de equilibrio.

Es necesario recalcar que la herramienta del punto de equilibrio analiza un momento de la empresa, es decir es una fotografía que debe ser revisada de forma regular, por lo que se recomienda un mayor análisis al flujo de efectivo, el cual demuestra la viabilidad del negocio a largo plazo.

6.6 EL TIR Y EL VAN

Con el propósito de sustentar los criterios de aceptación y viabilidad del proyecto, se presenta a continuación información relevante de la evaluación financiera. Para dicha evaluación se tomará en cuenta los flujos de caja netos utilizando el método directo.

Debido a que no se planifica terminar el proyecto al quinto año de funcionamiento, se ha calculado el valor presente considerando su perpetuidad. El detalle de la evaluación financiera se encuentra en el **Anexo No. 14**.

Criterios de evaluación

Considerando que para los inversionistas los métodos de mayor confiabilidad son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de inversión, han sido las herramientas utilizadas para la evaluación del plan de negocio.

Se conoce que para obtener los criterios de evaluación es necesario determinar un costo de oportunidad o tasa de descuento.

Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha utilizado el modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM). La siguiente fórmula explica que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo (Sapag, 2007).

$$R_i = r_f + b (r_m - r_f) + R_{pecu}$$

La siguiente **Tabla No. 6.8** muestra los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento obtenida de proyectos similares agrícolas, así como el beta utilizado en comercio electrónico (NYU, Lonard Stern School of Business, 2009).

Tabla 6.8. Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
INFORMACION	%
rf	1.42%
Beta	1.76%
rm	19.25%
Rpecua	17.09%
Ri	18.82%

Fuente: Cárdenas, Mígues, & Ramirez, 2009

Por lo tanto la tasa de descuento utilizada para la valoración del plan de negocio es de 18.82%.

Valor Actual Neto

La evaluación del proyecto obtiene un VAN de \$472,488.26. Este valor demuestra que al descontar los flujos con un tasa de descuento del 18.82% y después de haber recuperado la inversión, el proyecto genera ganancia para los inversionistas desde el primer año, lo que determina la viabilidad del proyecto.

Tasa interna de Retorno

Para el proyecto el TIR calculado es del 263% superando notablemente a la tasa de descuento. Es importante considerar que la TIR tiene desventajas al momento de evaluar la viabilidad de un proyecto por lo que se sugiere al inversionista centrar su atención al valor actual neto.

Período de recuperación de la inversión

En el primer año de funcionamiento del proyecto se recupera la inversión. El cálculo de los criterios de evaluación está detallado en el **Anexo No. 14**.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los escenarios considerados para analizar las variables de mayor sensibilidad del proyecto son los siguientes:

- Disminución del precio de venta en un 20%
- Incremento del precio de venta en un 20%
- Disminución del costo de transporte Fedex en un 50%
- Incremento del costo de transporte Fedex en un 50%
- Disminución del volumen de ventas en un 45%
- Incremento del volumen de venta en un 45%

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 6.9. VAN, TIR y período de recuperación

	VAN	TIR	Periodo de recuperación	Conclusión
Resultados Originales	\$ 472,488.26	263%	1 año	
Disminución del precio de venta en un 20%	\$ 59,417.96	64%	2 años	se acepta
Incremento del precio de venta en un 20%	\$ 885,558.55	445%	1 año	se acepta
Disminución del costo de transporte Fedex en un 50%	\$ 767,847.87	388%	1 año	se acepta
Incremento del costo de transporte Fedex en un 50%	\$ 177,128.64	131%	1 año	se acepta
Disminución del volumen de ventas en un 45%	-\$ 22,716.67	-10%		se rechaza
Incremento del volumen de venta en un 45%	\$ 967,697.18	489%	1 año	se acepta

Evaluación de Viabilidad

Como se puede observar en la tabla anterior, en la mayoría de los escenarios el plan de negocio tiene resultados positivos en los criterios de evolución alentando su ejecución por parte de los inversionistas. Cabe recalcar que se ha considerado en el análisis de sensibilidad las variables de primordial importancia.

Basta observar el VAN (\$ 472,488.26) y el periodo de recuperación de la inversión (en el primer año) para determinar que el proyecto es viable.

Al observar los escenarios planteados, el volumen de venta es la variable que podría afectar en mayor magnitud la viabilidad del proyecto si disminuye más del 40%, reflejándose en su VAN y TIR. Situación que será poco probable debido a que los datos establecidos en la parte de ingresos del flujo de efectivo han sido considerados teniendo una filosofía muy conservadora.

Sin embargo al término de la evaluación se puede concluir que el proyecto es muy viable por los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

7.1 CONCLUSIONES

- La industria de flores en Estados Unidos ha tenido un crecimiento aproximado del 9.8% desde el año 2004 hasta el año 2007.
- El 22% de hogares de Los Estados Unidos compran flores frescas con regularidad, teniendo un consumo per cápita anual de productos florales equivalente a \$67; resultando un crecimiento acelerado en este mercado debido al aumento de ingreso del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en las cadenas de comercialización y distribución de la última década.
- El 39.5% de la población objetivo está dispuesta y muy dispuesta a la compra de flores compartiendo la decisión de hacerlo por internet.
- Pese a la crisis financiera no debe existir pánico para el sector florícola debido a que los consumidores aún compran flores y plantas, ya que es un producto complemento para el ciclo de eventos como funerales, cumpleaños, matrimonios y decoración del hogar.
- El mapa estratégico demuestra la oportunidad de la empresa SirFlower al ubicarse en una posición con potencial al desarrollo, brindando mayor durabilidad del producto floral con una superior personalización de los tipos de bouquets.
- El mercado de flores es elástico debido a la existencia de varios productos sustitutos; la compra de flores por internet es discrecional y los precios bajos pueden generar rechazo de la marca por pensar que es flor de calidad inferior.
- La evaluación del proyecto obtiene un VAN positivo, que después de haber recuperado la inversión, genera ganancia para los inversionistas desde el primer año, lo que determina la viabilidad del proyecto.
- El volumen de venta es la variable que podría afectar en mayor magnitud la viabilidad del proyecto si disminuye más del 40%, reflejándose en su VAN y TIR.

7.2 COMENTARIOS

- Los flujos obtenidos del proyecto se verán afectados por los índices de inflación acumulada así como el riesgo país debido a que son susceptibles de una variación constante con el transcurso del tiempo.
- No es necesario realizar el balance de situación debido a que el análisis es estrictamente financiero, considerando que la herramienta que demuestra la valoración del proyecto es el flujo de efectivo proyectado.
- Es necesario recalcar que la herramienta del punto de equilibrio analiza un momento de la empresa, es decir es una fotografía que debe ser revisado de forma regular, por lo que se recomienda un mayor análisis al flujo de efectivo, el cual demuestra la viabilidad del negocio a largo plazo.
- Se recomienda hacer la misma investigación de mercado pero incluyendo en las encuestas preguntas relacionadas con el precio de venta que el encuestado estaría dispuesto a pagar por el producto.
- Es importante considerar que la TIR tiene desventajas al momento de evaluar la viabilidad de un proyecto por lo que se sugiere al inversionista centrar su atención al valor actual neto.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2009, de <http://www.bce.fin.ec/>

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.

Bureau of Economy Analysis. (2008). *aboutflowers*. Recuperado el 23 de enero de 2009, de <http://www.aboutflowers.com/about-the-flower-industry/industry-overview.html>

Burns, A., & Bush, R. (2006). *Marketing Research*. New Jersey: Pearson - Prentice Hall.

Cárdenas, V., Míguas, S., & Ramirez, E. (2009). Recuperado el 21 de septiembre de 2009, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5279/2/Diapositivas.pdf>

CORPEI. (2008). *Perfiles del sector Florícola*. Centro de Inteligencia Comercia – CICO, Quito.

E-podunk. (2007). Recuperado el 27 de Agosto de 2009, de <http://www.epodunk.com/>

INFOCIR. (2006). El mercado de flores de corte de Estados Unidos desde la perspectiva del consumidor individual. *II* (5).

Málaga, J. *Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos Del Importador al Consumidor*. Universidad de Texas Tech, Departamento de Economía Aplicada, Lubbock, Texas.

McElrath, H. (9 de Mayo de 2008). *Reuters*. Recuperado el 6 de junio de 2009, de <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS142088+09-May-2008+PRN20080509>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Abril de 2006). Recuperado el 12 de octubre de 2008, de <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/Las%20flores%20y%20el%20TLC.htm>

NYU, Lonard Stern School of Business. (enero de 2009). *NYU Stern*. Recuperado el 23 de

septiembre de 2009, de
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Pohmer, S. (2004). *Florists Review*. Recuperado el 23 de enero de 2009, de
<http://www.floristsreview.com/main/january2005/featurestory.html>

Reid, M. (s.f.). *University of California*. Recuperado el 14 de junio de 2009, de
<http://postharvest.ucdavis.edu/datastorefiles/234-917.pdf>

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. México: Prentice Hall.

Sawers, L. (Marzo de 2005). Recuperado el 8 de junio de 2009, de
<http://www.american.edu/cas/econ/workpap.htm>

SRI. (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre de 2009, de
www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=150&external=

Superintendencia de Bancos y Seguros. (junio de 2006). Recuperado el 21 de junio de 2009, de
http://prodora03.superban.gov.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf

Wicherink, B. (6 de diciembre de 2008). *Capacity Building Floriculture Uganda*.
Recuperado el 12 de junio de 2009

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El objetivo de la presente sección es detallar el diseño, la realización y los resultados obtenidos de la investigación de mercado, reflejando información importante para determinar la oportunidad de negocio.

1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para establecer la viabilidad del negocio propuesto es necesario conocer los factores determinantes de la industria de flores en los Estados Unidos. Se procedió a realizar una investigación de tipo exploratoria, ya que el plan de negocio en su etapa inicial necesita definir términos y conceptos de diferentes variables influyentes con carácter actualizado (Burns & Bush, 2006).

Los objetivos por los que es utilizado este tipo de investigación exploratoria son:

- Determinar el tamaño de la industria florícola, su comportamiento y tendencias de consumo dentro de los Estados Unidos.
- Establecer la participación del Ecuador como proveedor en la industria florícola dentro de los Estados Unidos.
- Conocer las exigencias del mercado estadounidense en la importación de productos florales.

Las herramientas utilizadas en la investigación exploratoria son:

- Análisis de datos secundarios: Información relevante ya existente en instituciones relacionadas con la industria, recolectada con propósitos ajenos al de esta investigación.
- Focus Group: Grupo pequeño de personas norteamericanas guiadas por un moderador con el propósito de generar ideas de manera no estructurada y espontáneas, obteniendo información relevante para el plan de negocio.
- Entrevista a experto: Con el objetivo de ampliar la información secundaria de la mano de un experto del sector.

También se realizó una investigación descriptiva para satisfacer los siguientes objetivos.

- Establecer quiénes son los consumidores potenciales.

- Conocer las nuevas tendencias del consumidor de flor.
- Determinar el grado de aceptación de la propuesta de negocio.
- Obtener información relevante para el diseño de estrategias.

Este tipo de investigación descriptiva fue utilizada por requerir información específica del mercado objetivo de la propuesta de negocio. Por estar el segmento en estudio ubicado en los Estados Unidos se ha seleccionado la herramienta de encuestas, ya que este sistema permite recolectar gran cantidad de información para un tamaño de muestra considerable (Burns & Bush, 2006).

1.3 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la realización de la investigación de mercado se utilizaron diferentes fuentes de información secundaria. Para los Estados Unidos se recurrió a organismos y publicaciones como: United States Department Agriculture (USDA), Census Bureau, Florist Review e Infocir, entre los más relevantes. Para el Ecuador se utilizaron fuentes provenientes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Corporación de promoción de exportaciones e inversiones (CORPEI) y Expoflores, entre las más representativas. Dicha información fue recolectada en el transcurso del año 2009.

Focus Group

Luego de haber obtenido información secundaria relevante de la industria florícola de los Estados Unidos y del Ecuador como proveedor, se consideró identificar las preferencias en flor y la intención de compra por internet de los posibles clientes utilizando como herramienta el Focus Group, teniendo como objetivos:

- Analizar y establecer posibles preguntas que formarían parte de la encuesta como herramienta de la investigación cuantitativa.
- Generar ideas válidas sobre la percepción de los clientes acerca de este tipo de negocio.

- Determinar si las características del segmento objetivo son las adecuadas.

Gracias a los resultados de la información secundaria, se determina que el segmento de interés para el consumo de productos florales, según el perfil socioeconómico, corresponde a hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 19 y 65 años de edad, donde el porcentaje de gasto más importante en este tipo de productos corresponde a la población con nivel educativo equivalente a bachiller (INFOCIR, 2006).

Estos datos han sido considerados al seleccionar las personas para el Focus Group, el cual fue integrado por hombres y mujeres norteamericanos con edades entre 25 y 35 años, de un estrato medio – medio alto, de ocupación variada, muchos de ellos estudiantes universitarios. Dicho Focus Group, realizado en febrero de 2009, congregó a seis personas en un lugar confortable para los participantes, siendo un restaurante al que frecuenta gente extranjera de similares características. El perfil del moderador así como las preguntas utilizadas como pauta se adjuntan en el **Anexo No. 1**.

Entrevista a experto

Para complementar la investigación exploratoria se realizó una entrevista al Ing. Diego Benavides, experto debido a su trayectoria de siete años en la industria y al reconocimiento que tiene en el sector de envío de ramos al consumidor final vía internet, siendo la persona encargada en abastecer a importantes firmas norteamericanas como Costco y Sam's Club.

La entrevista fue realizada por Juan Pablo Velasco en abril de 2009, la cual tuvo una duración de una hora siguiendo un esquema sugerido como pauta; sin embargo conforme fue avanzando la entrevista aparecieron nuevos temas y preguntas de interés relacionados con los objetivos de la investigación.

Encuestas

Con el propósito de obtener información mucho más específica para el plan de negocio, se realizó una investigación descriptiva, donde la herramienta utilizada, por encontrarse el segmento objetivo distante geográficamente, fue la encuesta electrónica. El formato utilizado en la encuesta se encuentra en el **Anexo No. 2**.

Se realizaron 188 encuestas a personas con el mismo perfil utilizado en el Focus Group, siendo una muestra a conveniencia de residentes de la ciudad Lafayette, IN. El cálculo del tamaño de la muestra se encuentra en el **Anexo No. 3**. Lafayette, IN fue considerada dentro

de la investigación descriptiva por tener variables socio-económicas similares a varias ciudades universitarias de los Estados Unidos, logrando obtener información sobre los gustos, preferencias e intención de compra de los clientes potenciales. Información referencial de la ciudad de Lafayette se encuentra en el **Anexo No. 4**.

El tiempo en que fueron realizadas las encuestas establecidas en el tamaño de la muestra fue de cuatro meses, desde febrero a mayo del año 2009, requiriendo un mes más para la tabulación y análisis de los datos obtenidos.

1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Análisis de información secundaria

Siendo el objetivo determinar el tamaño de la industria florícola en Estados Unidos, según la oficina de análisis económico de este país, se obtuvo que la industria ha tenido un incremento aproximado desde el 2004 del 9.8% hasta el año 2007, justificando el interés de nuevos competidores al encontrarse en la fase de crecimiento (Bureau of Economy Analysis, 2008).

El mercado estadounidense ha tenido un crecimiento sostenido, principalmente en las ventas al detalle realizadas por floristerías y supermercados, apareciendo hoy en día portales electrónicos específicos para el comercio mundial de flores, predominando la innovación de colores y texturas, en especial de las rosas de exportación (CORPEI, 2008).

Es importante considerar que Estados Unidos es el segundo importador mundial de flores y capta el 16% del mercado global, en donde las importaciones realizadas desde el Ecuador han crecido en un 13% en el periodo 2001-2005, tasa positiva comparada con el crecimiento de las importaciones realizadas al resto de proveedores de todo el mundo, la cual fue del 8% para el mismo período (CORPEI, 2008).

En cuanto a la participación del Ecuador como proveedor, lo enviado hacia Estados Unidos representa el 65% de las exportaciones de flores del país. La principal especie exportada corresponde a las rosas (73% del total exportado) siendo para el Ecuador su mayor competidor Colombia, que actualmente es el principal proveedor de rosas para el mercado estadounidense (CORPEI, 2008).

La siguiente tabla detalla el tipo de flor que llega a los Estados Unidos por monto en dólares.

Tabla 1.1. Importación de Flores (Valor Importado) por Tipo - Estados Unidos

Tipo de Flor	Valor (miles de US\$)
Rosas	\$ 207,327.00
Claveles	\$ 91,110.00
Crisantemos	\$ 73,994.00
Orquídeas	\$ 4,628.00
Otras	\$ 218,330.00
Total Flores Frescas	\$ 594,790.00
Otras Flores (secas)	\$ 15,671.00
Total Flores	\$ 610,461.00

Fuente: US Department of Commerce, Customs Service and FATUS, ERS, USDA

Adicionalmente entre los principales países exportadores de flores, es importante considerar que también se encuentran Kenia, Italia, Israel, Tailandia, Bélgica y España, quienes en conjunto representan el 11% de las exportaciones mundiales. (CORPEI, 2008)

Tabla 1.2. Principales Países exportadores

RANK	EXPORTADORES	TOTAL EXPORTADO EN 2006, EN MILES DE US\$	CANTIDAD EXPORTADA EN 2006, EN TONELADAS, %	CRECIMIENTO ANUAL EN VALOR ENTRE 2002 - 2006, %	CRECIMIENTO ANUAL EN VALOR ENTRE 2005 - 2006, %	PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES, %
	ESTIMACION MUNDO	\$ 6,279,975.00	1620463.00	10	9	100
1	Países bajos (Holanda)	\$ 3,332,531.00	791144.00	10	7	53
2	Colombia	\$ 967,037.00	223346.00	11	7	15
3	Ecuador	\$ 435,834.00	104162.00	11	18	6
4	Kenya	\$ 415,812.00	121743.00	21	18	6
5	Israel	\$ 141,671.00	33982.00	2	12	2
6	Italia	\$ 81,072.00	10997.00	-1	1	1
7	Bélgica	\$ 75,129.00	12270.00	8	13	1
8	Tailandia	\$ 73,595.00	25502.00	14	9	1
9	España	\$ 63,471.00	30737.00	-7	2	1
10	Alemania	\$ 49,113.00	6471.00	17	-2	0
11	Malasia	\$ 48,467.00	74485.00	23	20	0
12	México	\$ 47,773.00	20833.00	11	126	0
13	Estados Unidos	\$ 45,837.00	10742.00	-6	10	0
14	Reino Unido	\$ 42,320.00	21916.00	11	2	0
15	Costa Rica	\$ 39,442.00	11655.00	10	13	0

Fuente: Trade Map

Elaboración: CICO - CORPEI

En cuanto a las tendencias y comportamiento del consumidor potencial en Estados Unidos, el 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad, teniendo un consumo per cápita anual de productos florales equivalente a \$67; resultando un crecimiento acelerado en este mercado debido al aumento de ingreso del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en las cadenas de comercialización y distribución de la última década (Málaga).

Según estudios realizados por Prince & Prince en el 2002, la razón más frecuente por la que los consumidores norteamericanos realizan la compra de flores de corte es “decorar o agregar vida a su hogar” (67%) seguida por “días festivos u ocasiones especiales” (33%) (INFOCIR, 2006). El hecho de que decorar o agregar vida a su hogar sea una de las razones más importantes que determinan el consumo de flores, hace que la gama de posibilidades a presentar sea muy amplia.

Una investigación de mercado realizada por la empresa Ipsos/ AFE Consumer Tracking Study que fue presentada en la Universidad de Cornell en el 2004, indica que el tipo de presentación de las flores de corte que adquieren los estadounidenses es: de arreglos (47%), manojos de bouquets (31%), ejemplares sencillos (16%) y otros (6%) (INFOCIR, 2006). De igual manera el estudio realizado, refiriéndose al género, demuestra que el 61% del gasto total en flores de corte es generado por el sexo femenino, mientras el 39% por el masculino; así mismo el número de transacciones realizadas corresponden en un 66.1% a las mujeres y al 33.9% a los hombres, lo cual indica que las mujeres no solo generan un número mayor de transacciones sino de mayor valor promedio (INFOCIR, 2006)

Focus Group

Utilizar como herramienta de investigación exploratoria al Focus Group permitió establecer la percepción de las personas norteamericanas participantes respecto a la idea del plan de negocio, la cual fue muy favorable, demostrando una alta intención de compra de rosa ecuatoriana por su calidad.

Debido al manejo cotidiano del internet, esta herramienta de compra no sería un factor que influya en las personas según explicaron los participantes, siempre y cuando el portal cumpla con normas de seguridad y protección. Es positiva la preferencia de comprar flores en portales especializados dejando a un lado sitios web de supermercados.

La personalización es un concepto que se generó en el dialogo con los participantes, donde se habló de una mayor demanda en su país de origen por productos a la medida que los identifiquen, concluyendo que en los arreglos florales se debería hacer lo mismo.

Entrevista a experto

La información relevante que resultó de la entrevista al experto es el manejo de los proveedores y distribuidores que debe tener una comercializadora de flores, resultando que la empresa Fedex es la agencia distribuidora más conveniente para el plan de negocio propuesto ya que cuenta con una cadena de frío adecuada para el manejo de flores y garantiza la llegada del producto a la puerta de cualquier cliente en los Estados Unidos.

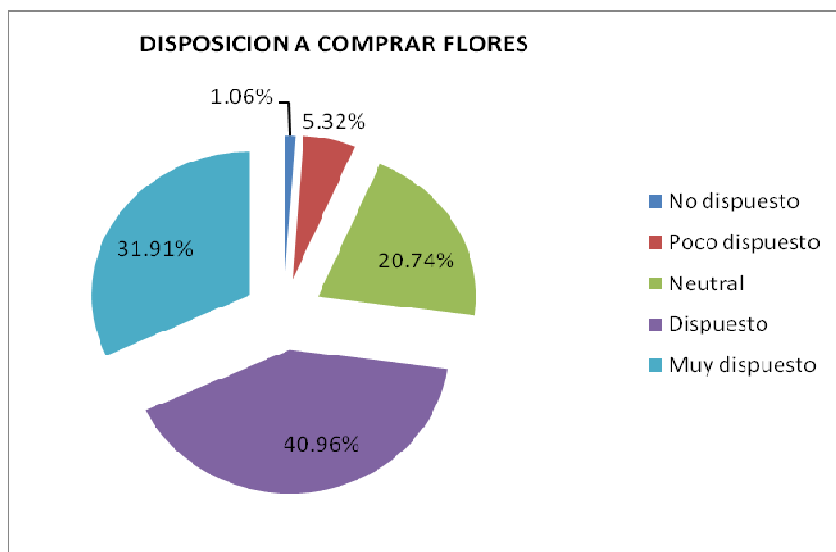
Además se obtuvo información sobre los factores determinantes en las negociaciones con las fincas productoras de flor, siendo estos precio y crédito, logrando así una mejor calidad y cantidad de flor que los competidores.

Encuestas

Luego de haber realizado las 188 encuestas considerando los objetivos planteados se obtuvo la siguiente información:

Existe una alta disposición a comprar flores, ya que sumando las opciones “dispuesto” y “muy dispuesto” resulta un 73% como se presenta en el gráfico a continuación:

Gráfico 1.1. Disposición de compra de Flores



Elaboración: Autores

De las personas que están dispuestas y muy dispuestas a comprar flores la preferencia para la mayoría son bouquets personalizados. Los resultados sobre el tipo de bouquet preferido se encuentran en la siguiente tabla.

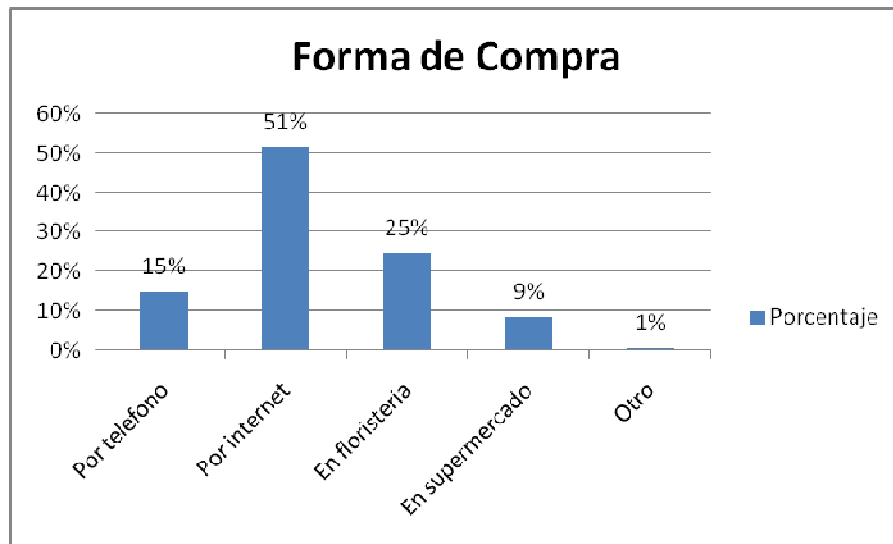
Tabla 1.3. Disposición a Comprar Flores

Tipo de Bouquet	No dispuesto	%	Poco dispuesto	%	Neutral	%	Dispuesto	%	Muy dispuesto	%
Estándar	1	1%	4	2%	10	5%	23	12.23%	18	9.57%
Personalizado	1	1%	6	3%	29	15%	54	28.72%	42	22.34%
Total	2		10		39		77		60	

Elaboración: Autores

En cuanto a la forma de compra preferida según la investigación el resultado fue por medio del internet, con un 51% de aceptación entre los encuestados.

Gráfico 1.2. Forma de Compra



Elaboración: Autores

Gracias a un análisis de correlación entre las variables “forma de compra” y “disposición de compra”, se obtuvo que mientras mayor es la disposición de comprar flores, aumenta el interés por hacerlo vía telefónica o internet.

Con esta información se generó un cruce de variables entre la “disposición de compra” y la “forma de compra”, en donde el 39.5% de los encuestados están dispuestos y muy dispuestos a la compra de flores compartiendo la decisión de hacerlo por internet, dato utilizado más adelante para establecer el tamaño del mercado.

Tamaño del mercado

Al determinar los datos del segmento objetivo con las ciudades universitarias similares a Lafayette se obtuvo entre las más representativas por su similitud a: Urbana, Bloomington, East Lansing, Ann Arbor, Cambridge, College Station, Fayetteville, Manhattan, Iowa City y Evaston. Ciudades que por su distribución geográfica, niveles de ingresos y nivel educativo se puede aplicar estrategias de mercadeo similares para penetrar en esos mercados. La suma total de población de estas once ciudades llega a las 731,214 personas según datos del censo 2002 (E-podunk, 2007). De estas personas, quienes consumen

arreglos florales son las personas entre los 18 y 65 años, estos equivalen en promedio para todas las ciudades el 78.34%, obteniendo de esta forma 572,838 personas.

La población que está realmente dispuesta a comprar flores es del 72% de acuerdo a la información primaria obtenida en la investigación de mercado; sin embargo, del total de los encuestados, sólo un 51.1% compraría por internet, es decir que si se analiza por medio de un cruce de variables se obtiene que el 39.5% de la población está dispuesta a comprar flores y lo haría por medio del internet. De las 572,837 personas el 39.5% corresponde a 226,271 personas.

De esta población, como se explicó anteriormente, cada una gasta un promedio de \$67 al año de acuerdo a la información secundaria, que multiplicado por el número de personas da como resultado un mercado potencial de 15'160,151 dólares anuales, al cual se podría atender como mercado potencial específico para el mercado objetivo. Es necesario recalcar que la idea de negocio es aplicable para todo los Estados Unidos pero se ha establecido las ciudades universitarias como punto de partida.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR

La industria de las flores ha cambiado en los últimos años radicalmente debido al éxito que ha tenido el Ecuador desde 1983 comprendiendo en la actualidad la tercera fuente de exportación más grande, después del petróleo y el banano (Sawers, 2005).

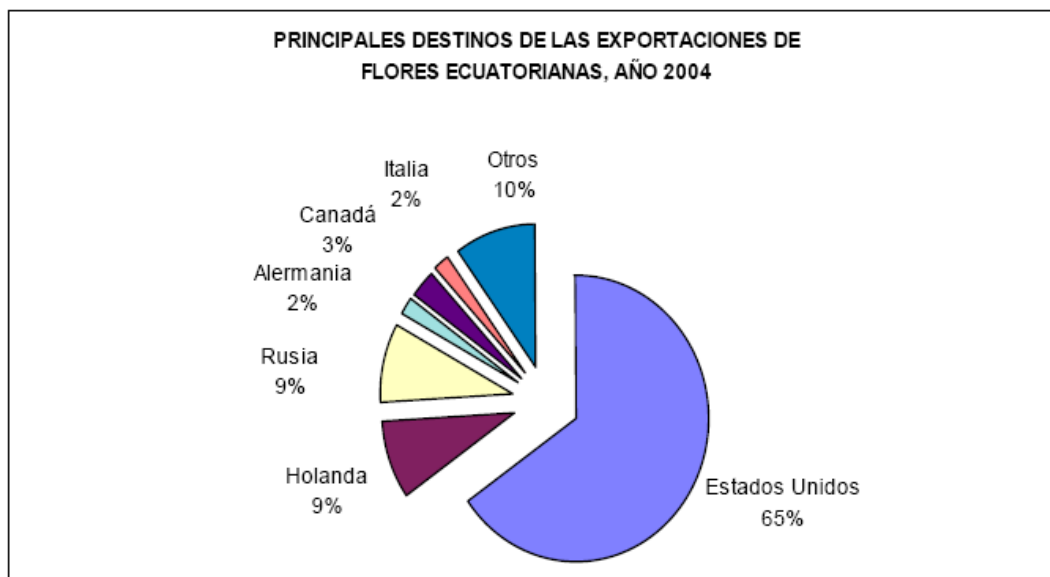
Ecuador posee condiciones especiales para el crecimiento de productos florales produciendo calidad única a nivel mundial; la demanda creciente y la presencia de diferentes estaciones, difícil para el cultivo durante todo el año en los países importadores, hace que sea una oportunidad de negocio importante para países exportadores de flores como son el caso de Ecuador y su principal competidor sudamericano, Colombia (Sawers, 2005).

En Ecuador, las exportaciones de flores alcanzaron en el año 2005 una cifra récord en comparación a los últimos diez años, ya que se generaron ventas por un valor de 370 millones de dólares, lo cual con respecto al año 2004 representó un crecimiento de 4.3%; dato que gracias al acuerdo ATPDEA se ha facilitado. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

Actualmente se consolidan de manera permanente las preferencias arancelarias de la ATPDEA, con el cual las flores entran con cero arancel en el mercado norteamericano, gracias a la condición de que no se propicie en el país el cultivo de insumos narcóticos, lo que estimula las exportaciones y el desarrollo de este sector (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2006).

Ecuador cuenta con distintos mercados, los cuales son satisfechos con flores, en especial rosas agrupadas en paquetes, teniendo como principal cliente a Estados Unidos como muestra el gráfico a continuación:

Gráfico 2.1. Principales Destinos de las Exportaciones de Flores ecuatorianas, año 2004.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006

Existen diferentes fechas donde la exportación de flores del Ecuador es generosa, como por ejemplo San Valentín, que constituye el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Además es importante considerar que para el Ecuador los competidores actuales son Holanda y Colombia, países que implementan tecnología con el objetivo de lograr alcanzar la calidad de flor con la que Ecuador cuenta. De estos dos países detallados anteriormente, el competidor más importante es Colombia, el cual tiene una industria valorada en alrededor de 600 millones de dólares (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Sin embargo, Ecuador, para lograr permanecer en el negocio, las últimas dos décadas en la industria se ha preocupado por mejorar las variedades, mejorar colores, la resistencia a enfermedades y la duración de vida en florero, aspectos que los productores presentan como ventajas competitivas en la actualidad (McElrath, 2008).

La tendencia al disminuir costos de producción hacen que la industria florícola se vea con la necesidad de apalancarse cada vez más en tecnología para mejorar su logística de compra y distribución, para ello el uso de sistemas de información para la realización de pedidos, coordinación entre fincas, agencias de carga, aerolíneas y clientes, tecnología para

etiquetado, almacenaje e inventario es algo que en la actualidad se usa y es de suma importancia a la hora de generar eficacia en la logística (Reid).

2.2 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS CLIENTE (ESTADOS UNIDOS)

Desde septiembre del 2008 el mundo entero se ha visto enfrentado a una crisis financiera, sus implicaciones para la industria florícola así como para otras industrias han sido notorias para el último año (Wicherink, 2008). Al ser las flores un producto de lujo se ve afectado en un principio en momentos de recesión, situación que genera un decrecimiento en toda la cadena de valor incluyendo aerolíneas, compañías de carga, emparadoras, etc. (Wicherink, 2008). Todo esto hace que las presiones vayan directo a los productores debido a que dicha recesión obliga a que los precios sean un factor competitivo de gran importancia.

Un documento presentado por FloraHolland indica que no debe existir pánico para el sector florícola debido a que los consumidores aún compran flores y plantas simplemente porque ellos quieren que sus casas estén decoradas, adicional de que es un producto como complemento para el ciclo de eventos como funerales, cumpleaños, y matrimonios (Wicherink, 2008).

Las ventas en la industria florícola de los Estados Unidos han ido aumentando con el transcurso de los años; datos que hasta el año 2007, según la oficina de análisis económico de Estados Unidos, ha tenido un incremento aproximado del 9.8% desde el 2004, justificando el interés de nuevos competidores en este tipo de industria (Bureau of Economy Analysis, 2008).

Tabla 2.1. Ventas de la industria florícola en los Estados Unidos

Floriculture Item Sales at All Retail Outlets	
2007	\$ 20.1 billones
2006	\$19.9 billones
2005	\$ 19.2 billones
2004	\$18.19 billones
2003	\$17.9 billones

Fuente: U.S. Bureau of Economic Analysis, 2008

La industria de flores es muy fragmentada, solamente el 6% representa las mayores empresas; así la demanda de este producto depende de los gastos de consumo discrecional.

La era del e-business permite tener como herramienta lograr una publicidad y promoción como medio masivo de comunicación, así como también hacer campañas dirigidas en los supermercados y floristerías que son los principales lugares de venta, adicional al intercambio de información logística con comprador y vendedor creando programas y sistemas para mejorar la comunicación y negocios tales como subastas, sistemas de órdenes de compra y diversificación de canales de promoción y venta (CORPEI, 2008).

Sin embargo el mercado estadounidense se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a calidad y variedad de flores, por tanto requiere la presentación de nuevas alternativas primando el producto con un estilo fresco o recién cortado como tendencia (CORPEI, 2008).

Para analizar el tamaño del mercado en la industria en el cual el presente plan de negocio se encuentra, es importante conocer la competencia a la que se enfrentará, ya que este tipo de industria no tiene empresas o marcas que lideren el mercado por ser un sector fragmentado; es necesario así mismo establecer la participación de los diferentes tipos de negocios relacionados con la venta de flores cortadas.

Obteniendo de la revista Florists Review los datos de ventas al año 2004 de los diferentes negocios que integran la industria de flores se procede a calcular la participación de mercado de cada uno de éstos, obteniendo lo siguiente:

Tabla 2.2. Canales de Venta Productos Florales

FLORISTS REVIEW		
Canales de venta	Valor en USD (billones) 2004	cálculo participación de mercado (2004) *
FLORIST	\$ 8.86	48.70%
GARDEN CENTER	\$ 0.30	1.70%
TOLL FREE / INTERNET	\$ 1.09	6.00%
DISCOUNT STORE	\$ 0.61	3.40%
SUPERMARKET	\$ 4.85	26.70%
OTHER (HOME IMPROVE + WHOLESALERS)	\$ 2.45	13.50%
Valor total industria (en billones)	\$ 18.19	100.00%

Fuente: Pohmer, 2004

*La participación del mercado se ha calculado dividiendo las ventas totales de cada canal para las ventas totales de la industria.

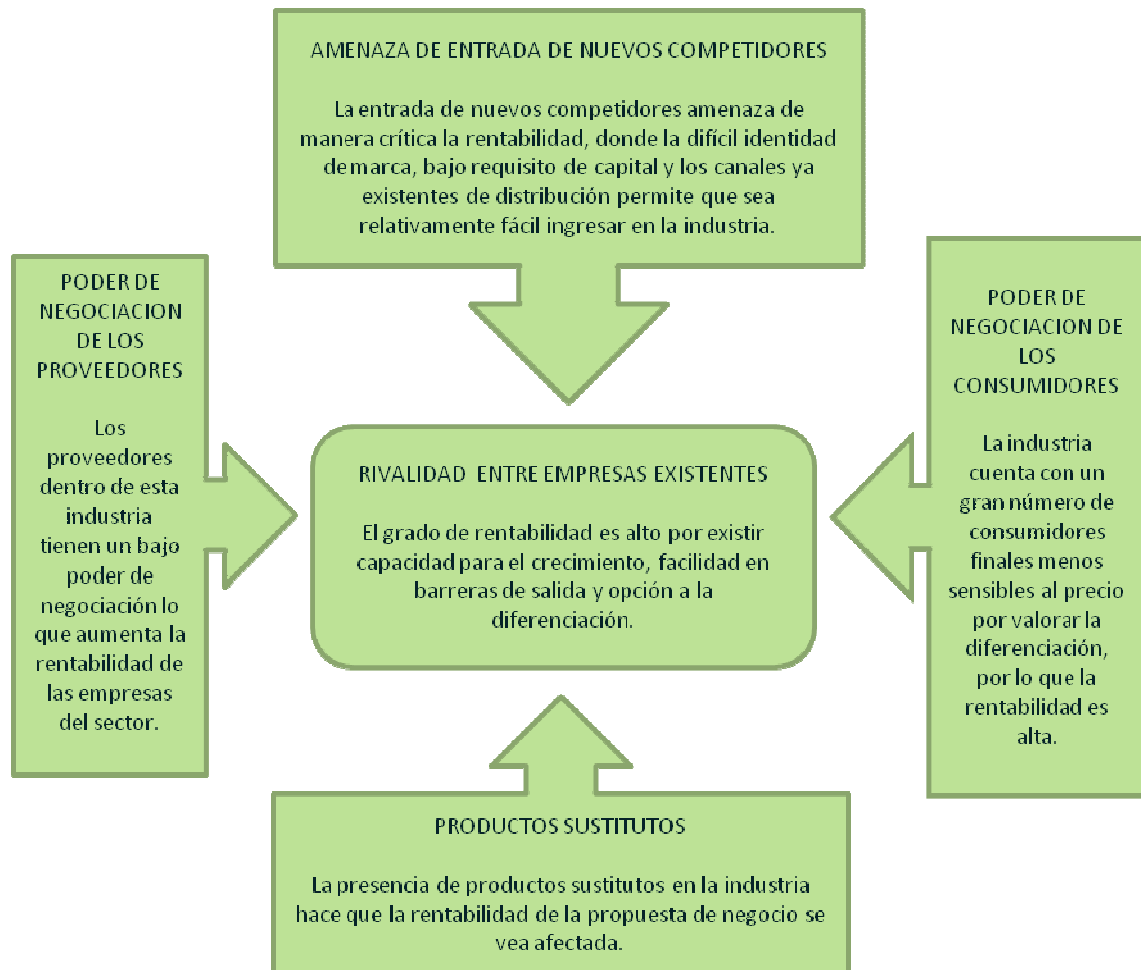
Es decir el potencial de mercado para una comercializadora de flores dirigida a la venta de arreglos florales vía internet corresponde al 6% de la industria de las flores en los Estados Unidos, hablando de una industria de cerca de 18 billones de dólares anuales (Pohmer, 2004).

De ese 6% como se dijo anteriormente, el 26% corresponde a flor comprada en el Ecuador, lo cual representaría un mercado potencial de 283 millones de dólares a nivel de los Estados Unidos, sin embargo la investigación de mercado realizada presenta información que identifica el tamaño de mercado al cual SirFlower se dirigirá explicado anteriormente (CORPEI, 2008).

2.3 ANÁLISIS SECTORIAL

Una vez identificado el sector como el de distribución de bouquets, se procedió a realizar el análisis sectorial de la propuesta de negocio cuyo mercado potencial es los Estados Unidos. Se va a utilizar para evaluar la estructura del sector el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el detalle del análisis se encuentra en el **Anexo No 5**.

La siguiente figura resume los resultados obtenidos en cada una de las fuerzas.



Como conclusión se puede establecer que el sector de distribución de bouquets es atractivo ya que la rentabilidad potencial a largo plazo supera el costo de oportunidad del capital.

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

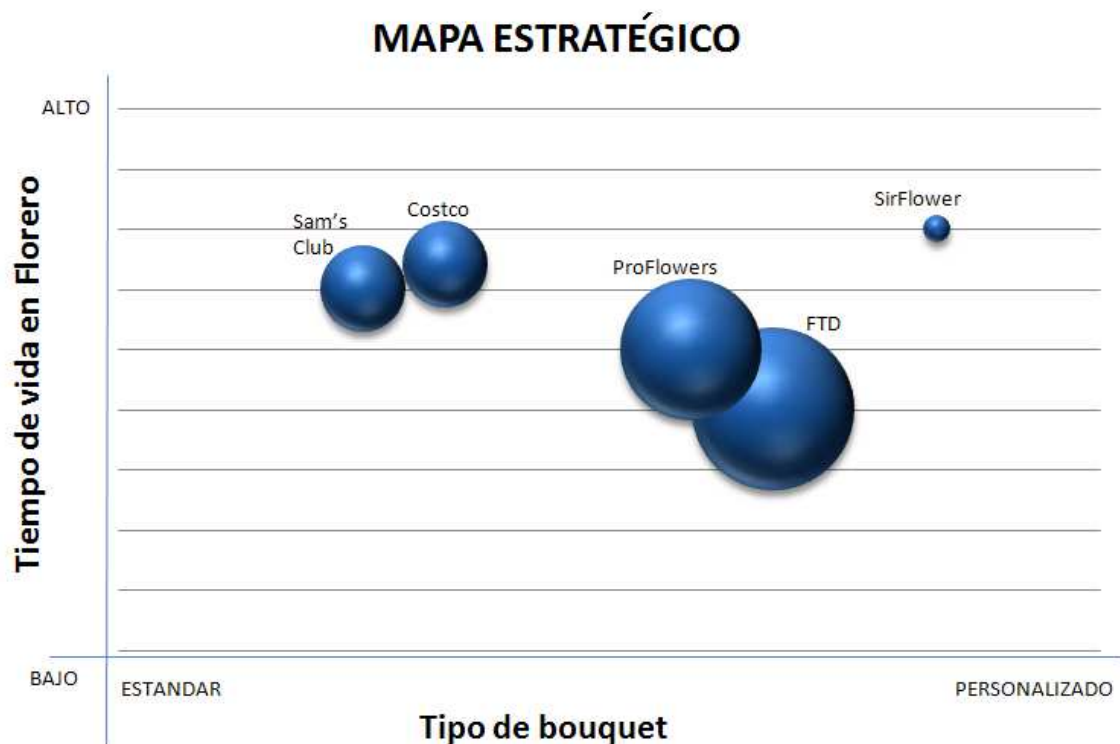
Actualmente los principales competidores en el sector de distribución de bouquets son: Sams's Club, Costco, Proflowers y FTD, dedicados a la distribución de ramos hacia los hogares estadounidenses utilizando el internet como herramienta de comercialización. La característica de los dos primeros competidores (Sam's Club y Costco) es que son supermercados al detalle en que uno de sus productos son las flores, estos poseen un portal

web en el que el consumidor tiene acceso y puede adquirir los productos florales para ser enviados a su hogar.

Los otros dos competidores (Proflowers y FTD) tienen un reconocimiento amplio en el mercado y se dedican a la distribución únicamente de productos florales. Su característica principal es la de poseer inventarios para los diferentes pedidos que el consumidor haga, situación que disminuye la frescura de la flor, es decir la duración de vida en florero.

A continuación se presenta el mapa estratégico de empresas del sector tomando en cuenta las variables tipo de bouquet y tiempo de vida en florero.

Gráfico 2.2. Mapa Estratégico.



Elaboración: Autores

El gráfico anterior demuestra la oportunidad de la empresa SirFlower en ubicarse en una posición en que puede desarrollarse, brindando mayor durabilidad del producto floral con una superior personalización de los tipos de bouquets, percibiendo en el mapa estratégico que existe espacio para su desempeño.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica que va a utilizar SirFlower es de diferenciación, usando como atributo central la personalización de los bouquets al brindar una experiencia de compra cuando los consumidores diseñen el bouquet según gustos y preferencias, dejando de competir directamente con las mayores empresas que se encuentran en la industria como mostró el mapa estratégico. Además otra variable que se utilizará es el tiempo de duración del producto en florero, siendo doce días luego de haber llegado a las manos del comprador, resultado que se obtiene al eliminar intermediarios. El **Gráfico 4.1** indica de manera más clara la ventaja de Sirflower frente a la competencia, donde el tiempo de entrega es de cinco días como máximo desde que sale la flor de la finca.

Estos dos atributos son valorados por los consumidores potenciales de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, estando dispuestos a pagar un precio Premium por un producto con estas características.

3.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES

Con el propósito de minimizar el efecto negativo que tendrán algunos de los factores de las fuerzas de Porter en la rentabilidad, se han establecido las siguientes estrategias sectoriales:

Demostrar los beneficios de la experiencia de personalizar un bouquet

Consiste en distribuir a una base de datos de clientes potenciales imágenes para personalizar bouquets, incluyendo en la página Web información relevante de la relación entre sentimientos y las flores, informando al cliente potencial sobre las emociones que generan estos productos en las personas, logrando destacar el producto de SirFlower al generar interés por el consumidor de las nuevas tendencias de ramos y diseños que la empresa ofrece.

Con lo anterior se puede alejar la competencia, reduciendo el impacto de la rivalidad, generando un deseo en el consumidor de mantener la compra en el portal, haciendo también que el costo de cambio de un cliente a otra empresa distribuidora de flor sea más alto al perder la facultad de personalizar el bouquet, logrando de esta manera una mayor rentabilidad.

Recordación de marca

Por medio de publicidad se buscará que SirFlower sea recordado, una herramienta es la promoción del portal en otros sitios Web visitados por el segmento objetivo. Adicional se buscará promociones que los consumidores podrán encontrar en fuentes afines al producto, por ejemplo revistas de matrimonios o revistas informativas de eventos especiales, logrando una interacción con potenciales consumidores al sortear la empresa bouquets sin costo como promoción. Se pretende que esta estrategia, en el largo plazo, eleve las barreras de entrada al obligar, a nuevas empresas, a generar reconocimiento de marca.

Experiencia de compra

La personalización es la parte del producto que llama a la diferenciación de la empresa, teniendo una percepción favorable de los consumidores potenciales hacia los ramos al sentirse partícipes de un diseño en especial, dejando a un lado productos sustitutos en expresar sentimientos por ser preestablecidos.

Un regalo floral no solo es un conjunto de flores sino un sentimiento que se desea expresar, experiencia que el consumidor lo vivirá al adquirir sus ramos florales en el portal de SirFlower.

3.3 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES

Visión:

Ser una empresa reconocida por su servicio y personalización única de productos florales en la distribución de bouquets en los Estados Unidos.

Misión:

Somos una empresa de distribución de bouquets dentro de los Estados Unidos dirigida a clientes que quieren exteriorizar sentimientos, obteniendo por medio de una experiencia de compra única personalizar los productos florales adquiridos.

Objetivos:

Con toda la información recolectada, se puede determinar los siguientes objetivos a cumplir para el plan de negocio:

- Llegar a cubrir el 7.6% del potencial de mercado en un año, volumen de venta según la capacidad productiva del primer año de arranque correspondiente a 14400 ramos anuales, vendidos a un precio de \$79,99.
- Crecer 5 veces la capacidad de oferta en 5 años.

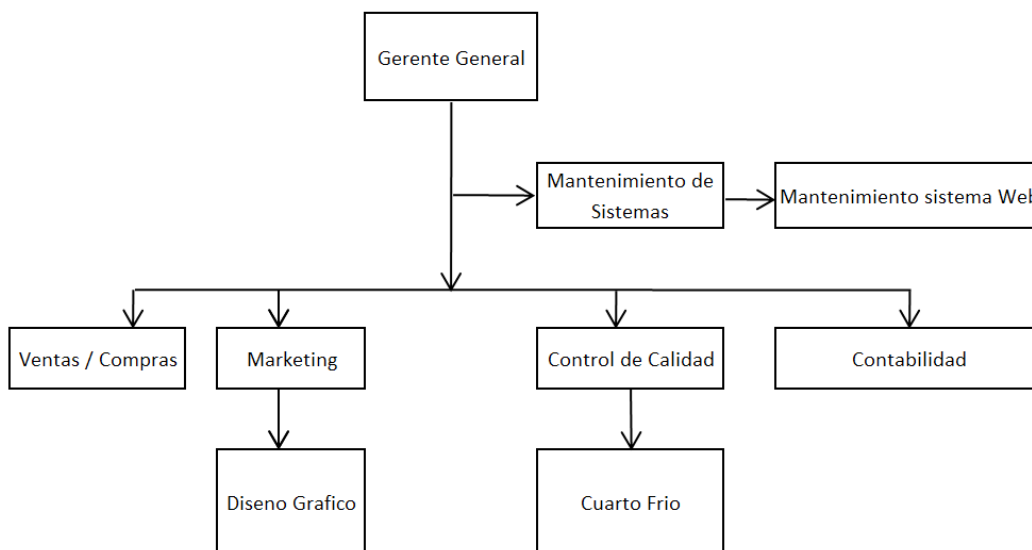
Objetivos Estratégicos:

- Ser reconocida por el mercado estadounidense en un tiempo de cuatro años, como una empresa distribuidora de bouquets con una experiencia única de compra en flores.
- Ser advertida como la empresa pionera en calidad y duración de flor en florero en las ciudades universitarias de Estados Unidos en un lapso de tres años.
- Ser reconocida por el mercado estadounidense como el único portal con la capacidad de personalizar bouquets para envío a tiempo y precio justo en un lapso de tres años.

3.4 ORGANIGRAMA INICIAL

La empresa SirFlower tendrá como organigrama el esquema presentado a continuación:

Gráfico 3.1. Organigrama de SirFlower.



Elaboración: Autores

Se ha seleccionado este tipo de estructura horizontal funcional debido a que los trabajos están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones del negocio y habilidades que requieren, logrando toma de decisiones y líneas de comunicación más simples así como normas de desempeño más eficientes (Bateman & Snell, 2001).

El detalle de los cargos y responsabilidades para cada integrante están explicados en el **Anexo No 6.**

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

Las estrategias utilizadas en el plan comercial se presentan a continuación:

4.1 PRODUCTO

SirFlower utilizará como área de diferenciación del producto brindar una experiencia de compra cuando el consumidor arma el bouquet que desea, así mismo, la flor obtenida vendrá directamente de la finca productora al consumidor, sin pasar por intermediarios que no solo incrementan el precio final sino también disminuye la vida en florero, obteniendo como parte de la diferenciación una flor con duración de doce días luego de haber llegado a las manos del comprador.

La línea de producto principal son los bouquets personalizados, la cual consiste en generar en el consumidor la experiencia de compra al recibir un producto en el que él ha formado parte. El delivery del producto, así como también el asesoramiento para el armado de ramos, son un complemento del servicio entregado.

Diseñado el producto, éste llegará al consumidor final con un capuchón, comida floral, un mensaje de quien lo envía, un florero de vidrio y todo esto dentro de una caja llamativa como parte de su presentación final. Ver fotografías del producto en el **Anexo No. 7**.

4.2 PRECIO

El mercado de flores es elástico debido a la existencia de varios productos sustitutos; la compra de flores por internet es discrecional y los precios bajos pueden generar rechazo de la marca por pensar que es flor de calidad inferior. El programa de precios que se va a utilizar en SirFlower para el segmento de ciudades universitarias de Estados Unidos es el de precio Premium, siendo por encima del precio que manejan las comercializadoras.

Se ha determinado para este segmento un precio superior al contar con un producto diferenciado por el concepto de personalización y durabilidad de flor, para el caso de ramos de 25 rosas, 2 fillers y 2 verdes el precio calculado es de \$79.99, siendo éste el más alto entre las empresas de competencia directa. Ver detalle de precios de la competencia en el **Anexo No 8**.

4.3 PLAZA

La estrategia en cuanto a plaza de SirFlower es eliminar intermediarios dentro de la cadena de valor, es decir saltar uno o varios eslabones de la distribución llegando de manera directa hacia el cliente o el consumidor final. De esta forma la distribución puede hacerse tanto en un sistema directo hacia el cliente cuyo contacto con la empresa será a través del portal web (B2C) o dentro de un sistema indirecto hacia mayoristas o minoristas (B2B).

Esta distribución se consigue únicamente por medio de un canal especializado, en donde una alianza con Fedex es de gran importancia en especial en el establecimiento de tarifas de envío. La siguiente imagen demuestra el sistema de distribución propuesto por SirFlower en comparación con la cadena de distribución tradicional.

Gráfico 4.1. Cadena de Distribución.



4.4 PROMOCIÓN

La promoción de ventas se realiza por medio de un incentivo como es el delivery incluido en el precio de la flor; adicionalmente, promocionar la nueva forma de adquirir arreglos florales se puede hacer con el envío de muestras gratis, con lo que se consigue atraer a nuevos clientes, y el envío de regalos florales a clientes actuales permite la retención y aumento de la tasa de uso. Hay que recalcar la necesidad de frecuentes actualizaciones en el portal web, de acuerdo a promociones, temporadas y tendencias.

El uso del internet es una herramienta para lograr el marketing directo, se podrá hacer un enlace con información interesante para el segmento al cual SirFlower se dirige, y de esta forma obtener la información personal del cliente, utilizarlo dentro de la base de datos y lograr así un marketing directo. Los clientes tendrán acceso a un enlace de la página Web por medio de publicidad pagada en páginas de interés del segmento o afines a la comercialización de flores, como por ejemplo páginas de bodas.

El mismo servicio se puede conseguir con una línea por ejemplo 1800-BOUQUET, donde se encontrará de igual forma una asesoría para el armado de arreglos florales, facilitando el ingreso de información personal que alimenta la base de datos.

Si se analiza a los clientes actuales cada compra generará un registro dentro del portal Web, de esta manera se obtiene una base de datos de las preferencias, gustos, épocas de compra, y frecuencias, información relevante a la hora de dirigir las promociones mencionadas en el literal anterior.

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1 FINCAS PROVEEDORAS Y LOGÍSTICA DE COMPRA

Las fincas proveedoras de flores se encuentran ubicadas en su mayoría en las provincias del Cotopaxi y Pichincha; son éstas quienes arman los ramos de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

Debido a que el elemento diferenciador del negocio es la personalización de ramos florales, éstos serán diseñados por el mismo cliente. Es decir, el portal Web contará con una serie de opciones de tipos de flores, las cuales serán seleccionadas a gusto del cliente y él podrá visualizar la apariencia de su ramo de acuerdo a las opciones que añada al arreglo. Una vez satisfecho con el producto, el cliente realizará la compra e ingresará el detalle de la dirección a la que será enviado el arreglo, conjuntamente con el pago.

Las diferentes posibilidades de armado de ramos están determinadas con la disponibilidad de productos florales que se encuentre en las fincas proveedoras, situación que tendrá un previo análisis antes de ser presentado en la web. El departamento de compras de SirFlower coordinará las órdenes de compras con las fincas según los pedidos realizados por los clientes. Cada producto estará asignado con un código para facilidad en la coordinación y facturación.

Se espera que el conjunto de fincas con las que se trabajará, estarán previamente estoqueadas con los materiales necesarios a utilizarse para cada producto, es decir, ya se ha entregado cajas, floreros, y demás, cuya distribución de material se hace por medio de los camiones de las mismas fincas entregándoles el producto desde la agencia de carga, donde sus costos de bodegaje están incluidos en el análisis financiero.

La entrega de las órdenes de compra tienen un tiempo específico, en donde la finca debe cumplir los requerimientos debido a que la compra en internet posee una fecha única de entrega del producto; el cálculo es a la fecha de entrega en el hogar restarle cinco días y este día será en que debe ser comprada la carga y entregada en agencia cuatro días antes de la llegada al destino final por requerimiento de Fedex.

La finca armará el ramo y coordinará con la agencia de carga la reserva del número y tipo de cajas a ser enviadas; para el caso de Fedex en la actualidad trabaja con la agencia de carga Transinternational cargo.

5.2 LOGÍSTICA DE ENTREGA DE CARGA EN AGENCIAS

Las fincas coordinan su carga para el cliente final, el cual sería la comercializadora, e indican que es carga para envío vía Fedex. La carga que entrega la finca a la agencia es receptada por personal de SirFlower y etiquetada según el requerimiento de Fedex, así es entregada lista para volar.

Fedex contabiliza las cajas a volar y será él quien facture el flete, en este caso precio CIF puesto que quien asume los costos de transporte es la comercializadora, siendo la finca el exportador.

5.3 PROCESOS DE EXPORTACIÓN

Como se dijo anteriormente las fincas productoras son las responsables del trámite de exportación conjuntamente con las agencias de carga, las cuales poseen brókers en los Estados Unidos para el proceso de desaduanización, servicio que está incluido en los costos del envío de las cajas, pago que se realiza a Fedex.

5.4 GESTIÓN DE CALIDAD

Las flores deben exportarse acompañadas tanto de la factura comercial como de certificados fitosanitarios del país exportador, estos certificados verifican que los servicios fitosanitarios del país exportador han examinado las flores antes de la salida, declarándolas libre de plagas o enfermedades (CORPEI, 2008). Quien realiza este trámite en el Ecuador es el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria), servicio cuyos costos cubre la finca, y que conjuntamente con la agencia de carga se encargan de cumplir con todos los requerimientos necesarios para el ingreso de carga a los Estados Unidos.

Hay que recalcar que el personal de SirFlower recepta la carga y realiza reportes de calidad verificando el cumplimiento de los parámetros requeridos por el cliente. Dichos reportes son enviados como retroalimentación a las fincas para la respectiva corrección.

5.5 PROCESOS DE VENTA Y ENTREGA DE PRODUCTO A CLIENTE

La venta es realizada vía internet, donde el cliente final es el consumidor, este paga por medio de tarjeta de crédito lo cual genera un ingreso inmediato para la comercializadora en cuestión. El envío de carga es por medio de Fedex, quienes aseguran por su logística la entrega en cuatro días después de ser receptada la carga en los cuartos fríos de la agencia en el país de origen. Es por ello que la compra debe hacerse cinco días antes de la fecha de entrega al destino final como se explicó anteriormente.

La compra por internet tendrá una opción en el portal Web que indicará la fecha en la que debe llegar el ramo o ramos a la dirección del destino final, apareciendo como campos inactivos las fechas que sería ya imposible llegar con el producto. De esta manera se puede realizar compras para un futuro, lo cual genera una proyección de ventas que se puede anticipar a las fincas productoras, mejorando aún más la logística de compra. Fedex es especialista en entrega de productos a domicilio, y en el Ecuador existe toda la cadena de frío en la que Fedex trabaja para el envío de productos florales.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo reúne la información necesaria para predecir y explicar de manera financiera el funcionamiento de la comercializadora de flores SirFlower.

6.1 SUPUESTOS GENERALES

El escenario utilizado en el análisis financiero es conservador tomando en cuenta factores de variación y evaluación de los principales índices económicos del país, normativas de beneficios sociales e impuestos.

Índices Económicos

Los principales índices económicos en julio del año 2009 se detallan a continuación:

Tabla 6.1. Índices Económicos

Inflación acumulada a julio 2009	2.90%
Riesgo país a julio 2009	3,964
Tasa Activa en julio 2009	9.15%
Tasa Pasiva en julio 2009	5.57%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Los flujos obtenidos del proyecto se verán afectados por los índices de inflación acumulada así como el riesgo país debido a que son susceptibles a una variación constante con el transcurso del tiempo.

Beneficios Sociales

Según el código de trabajo del Ecuador se debe considerar los beneficios sociales presentados en la **Tabla No. 6.2**, siempre y cuando el personal contratado tenga una relación de dependencia.

Tabla 6.2. Beneficios Sociales

Decimo tercer sueldo	\$ 218
Decimo cuarto sueldo	\$ 218
IESS aporte personal	9.35%
IESS aporte patronal	12.15%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impuestos

Toda organización que desempeñe actividades en el Ecuador se ve obligada a cancelar los impuestos de participación a trabajadores así como también los impuestos a la renta presentados en la **Tabla No. 6.3**; siendo estos tributos normados y regulados por el servicio de rentas internas del país.

Tabla 6.3. Impuestos Fiscales

Impuesto a la renta	25%
Participación Trabajadores	15%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

6.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

6.2.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Las inversiones iniciales tienen vital importancia al momento del análisis financiero debido a que deben ser realizadas antes del funcionamiento de la empresa. Los resultados obtenidos de dicho análisis se incorporan en la construcción de los distintos flujos de caja, obteniendo la factibilidad del proyecto.

Para el caso de SirFlower la inversión inicial corresponde a equipos de computación, troqueles, adecuación de oficina y por último el desarrollo del sistema Web con el cual

funcionará. Es importante considerar los gastos de constitución, gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo inicial como parte de este tipo de inversión.

A continuación se presentan las inversiones relevantes para el presente proyecto.

Inversión fija

La **Tabla No. 6.4** presenta los rubros considerados dentro de la inversión fija con sus respectivos costos.

Tabla 6.4. Inversiones de SirFlower

INVERSIONES	COSTO TOTAL	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS		
equipos de oficina	\$ 2,700.00	4%
equipos de sistemas	\$ 11,000.00	15%
pagina web	\$ 10,000.00	13%
software	\$ 4,500.00	6%
troqueles	\$ 1,200.00	1.6%
ACTIVOS DIFERIDOS		
gastos de constitución	\$ 2,000.00	2.6%
material operativo	\$ 1,200.00	1.6%
CAPITAL DE TRABAJO		
Capital de Operación	\$ 43,066.67	57%
TOTAL INVERSIONES	\$ 75,666.67	100%

Equipos de oficina: El rubro de esta inversión se compone de la instalación del mobiliario necesario para las labores del personal de oficina y control de calidad.

Equipos de sistemas: Es la inversión relacionada con el equipo tecnológico para el manejo de información de SirFlower que incluye hardware y software.

Página Web: Consiste en la inversión realizada en el desarrollo del sistema web para el acceso del cliente y el desarrollo de las órdenes de compra.

Troqueles: consiste en los costos de inversión inicial para la manufactura de las cajas con el logo de la empresa.

Gastos de constitución: Este rubro involucra gastos a incurrir con abogados, escrituras, y oficios necesarios para la inscripción de SirFlower en cada uno de los organismos reguladores.

Capital de operación: Los requerimientos se estiman de acuerdo a los rubros necesarios para financiar las operaciones de cada año del proyecto incluyendo tanto los costos fijos como los variables. Estos se estiman únicamente para dos meses del funcionamiento del negocio correspondiente a costos indirectos de acuerdo a la tendencia obtenida del análisis del sector.

El **Anexo No. 9** detalla los costos indirectos. La **Tabla No. 6.5** a continuación detalla el capital de trabajo necesario para los años proyectados.

Tabla 6.5. Costos Directos e Indirectos

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 562,455.68	\$ 578,766.89	\$ 595,078.11	\$ 611,389.32	\$ 627,700.54
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 258,400.00	\$ 265,893.60	\$ 273,604.51	\$ 281,539.05	\$ 289,703.68
TOTAL	\$ 820,855.68	\$ 844,660.49	\$ 868,682.62	\$ 892,928.37	\$ 917,404.22

De acuerdo al sector se estima a dos meses de requerimiento de sueldos	2010
capital de trabajo total para dos meses	\$ 43,066.67

6.2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Capital social: El capital social de Sirflower proviene de la participación de dos socios los cuales aportarán el 50% de la inversión en partes proporcionales.

Crédito: Gracias a los aportes de los accionistas el monto de crédito a financiar es del 50% de la inversión, para la elaboración del presente proyecto se seleccionará una institución financiera del país con lo cual se estima que el financiamiento tendrá una tasa del 9.15% con un plazo de 5 años. A continuación se detalla el monto y porcentaje del financiamiento.

Tabla 6.6. Fuentes de Financiamiento

FINANCIAMIENTO		%
Crédito	\$ 37,833.33	50%
Capital Social	\$ 37,833.33	50%
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ 75,666.67	100%

Los cuadros correspondientes al crédito y la tabla de amortización del préstamo, se detallan en el **Anexo No. 10**.

6.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

SirFlower buscará ingresar al segmento de mercado de quienes compran por internet siendo estos el 6% de la industria floral dentro de los Estados Unidos. Sin embargo como se dijo anteriormente, el tamaño de mercado para SirFlower debido a su segmento objetivo de las once ciudades universitarias es de 15 millones de dólares aproximadamente.

Para ello, la alianza con fincas productoras de flores (en especial rosas) determinará la capacidad de venta de la empresa. En este caso una finca promedio en el Ecuador posee 10 hectáreas de cultivo, logrando con esto cosechar cerca de 600 000 tallos por mes.

Una finca promedio destina cerca del 50% de su producción al mercado americano, ésta es dividida en varios clientes por cuestiones de diversificación de cartera. Una finca productora puede vender cerca del 50% de la flor destinada para el mercado americano a un solo cliente, y esto dependerá de las condiciones de pago, precio y facilidad del

producto. En el caso de SirFlower, al ofrecer un precio de compra a las fincas sobre el promedio y a su vez darle menor tiempo de crédito, situación que es atractiva para el proveedor, se manejará el supuesto de abarcar el 10% de la producción destinada a los Estados Unidos, es decir 30,000 tallos por mes, lo que corresponde a 1,200 ramos de 25 tallos como ramo estándar, los cuales tienen un precio de venta al público en el mercado americano de \$79.99 promedio. Es decir un objetivo de venta de \$ 95,988 por finca cada mes, equivalente a \$ 1'151,856 anual; valor que dentro del tamaño potencial de mercado de 15 millones de dólares corresponde al 7.6 %.

Obteniendo estos datos de una finca promedio en el Ecuador, se podría esperar disminuir el riesgo de tener un solo proveedor, para esto se debería conseguir más fincas productoras; en el mercado el promedio para distribución de ramos listos es de 5 fincas proveedoras, así se quintuplicaría la capacidad de oferta, lo cual se lo puede conseguir aumentando un proveedor anualmente.

Sin embargo, los análisis financieros están hechos con el supuesto de venta correspondiente al volumen de una sola finca proveedora, es decir \$ 1'151,856 dólares anuales. Los costos operativos por ramo incluyendo el transporte son de \$39.10 aproximadamente, si el precio de venta es de \$79.99 se tiene un margen de \$40.89, siendo el margen de contribución variable porcentual de 51.1%.

El detalle de los costos del producto se encuentra en el **Anexo No. 11**. A continuación se presenta la **Tabla No. 6.7** donde se demuestra la capacidad productiva con la que cuenta Sirflower.

Tabla 6.7. Capacidad Productiva de SirFlower

CONCEPTO	Año 2010
Número de semanas al año	52
Número de ramos enviados cada semana	277
% de incremento anual en número de ramos enviados semanalmente	2%
Número de rosas por ramo	25
Producción esperada de cajas para el primer año	14400
Total de rosas enviadas	360000

6.2.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Presupuesto de ingresos

Para determinar los niveles de ingreso esperados se debe tomar en consideración aspectos mencionados anteriormente como son el nivel de flor adquirida y el precio del bouquet en los Estados Unidos, adicional se debe considerar que el envío es CIF, en donde SirFlower incluye el costo del flete en el precio de venta al público.

Con estos datos se obtiene que para el primer año de producción se destinarán 14,400 ramos a los Estados Unidos con ingresos totales aproximados de \$ 1'151,856. Se ha decidido en el transcurso de los cinco años de evaluación del proyecto no incrementar el volumen de ventas ni los precios, considerando esta acción apropiada como escenario conservador frente a la actual crisis financiera mundial. El detalle de los ingresos y demás aspectos mencionados se presenta en el **Anexo No. 12**.

Presupuestos de Costos y Gastos

Los costos y gastos del presente proyecto son determinados y estimados dependiendo en lo que la empresa deberá incurrir para el funcionamiento de la administración, logística control de calidad y venta de los ramos. Dentro de los costos y gastos fijos se estima el valor de los sueldos correspondientes a las áreas de ventas, control de calidad, diseño, mantenimiento del sistema web, administrativos y financieros.

Los costos y gastos variables primordiales incluyen los rubros referentes a los elementos incluidos en el producto, siendo estos los tallos de las flores, capuchones, comida floral, florero, la caja y su presentación en general. A estos costos se incluye el flete de envío.

Los gastos de marketing son variables de acuerdo a las temporadas y nivel de ventas de SirFlower.

Existen otros gastos como gastos generales en los que se incluyen mantenimiento de oficina, bodegaje, servicios básicos, suministros de oficina y demás.

El detalle de costos y gastos se observa en el **Anexo No. 9**.

6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para la presentación de los estados financieros se consideró la existencia de la comercializadora por cinco años, tiempo que no determina la vida útil del proyecto sino es un estimado para su evaluación.

No se realizará el balance de situación debido a que el análisis será estrictamente financiero, considerando que la herramienta que demuestra la valoración del proyecto es el flujo de efectivo proyectado, el cual se refleja en el estado de Pérdidas y Ganancias que se detallará a continuación.

Los estados financieros proyectados tienen en su desarrollo la tasa de inflación acumulada presentada por el Banco Central del Ecuador (2.90% de enero a julio de 2009) considerada en el sector florícola con el objetivo de tener una mayor certeza en las proyecciones de los ingresos y egresos del proyecto.

Como se dijo anteriormente con el objetivo de contrarrestar la crisis financiera mundial se decidió mantener el mismo precio y el volumen de venta durante los cinco años de duración del proyecto.

Estado de Pérdidas y Ganancias:

En los cinco años proyectados del análisis se puede observar márgenes de contribución variable superiores al 51% lo que determina el porcentaje que estará disponible de la venta para cubrir costos e incrementar utilidades sin aumentar el volumen ni los precios de venta en el transcurso de los cinco años evaluados.

Como se explica en los supuestos utilizados para el análisis financiero, se considera el 15% de participación a trabajadores, el 25% de impuesto a la renta, gastos financieros, pérdidas en inventario, depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos. Información detallada en el **Anexo No. 13**.

6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El proyecto utiliza el método directo en el desarrollo del Flujo de Efectivo considerando como entradas y salidas de efectivo (fuentes y usos) detalladas a continuación:

Fuentes:

- La utilidad
- La depreciación y otros cargos hechos al estado de pérdidas y ganancias que no implican salida de efectivo.
- Aumento de capital
- Aumento de los pasivos
- Disminución en los activos

Usos:

- Aumento de activos
- Disminución de pasivos
- Pérdidas netas
- Pago de dividendos o reparto de utilidades
- Re adquisición de acciones.

Analizados las fuentes y los usos en el flujo de efectivo se puede determinar el VAN y el TIR como factores evaluadores de la factibilidad del proyecto. El flujo de efectivo completo se presenta en el **Anexo No 14**.

6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Como resultado del cálculo del punto de equilibrio se obtuvo que es necesario comercializar 3,737 ramos anuales para cubrir los costos totales. El **Anexo No. 15** especifica el cálculo realizado para obtener el punto de equilibrio.

Es necesario recalcar que la herramienta del punto de equilibrio analiza un momento de la empresa, es decir es una fotografía que debe ser revisada de forma regular, por lo que se recomienda un mayor análisis al flujo de efectivo, el cual demuestra la viabilidad del negocio a largo plazo.

6.6 EL TIR Y EL VAN

Con el propósito de sustentar los criterios de aceptación y viabilidad del proyecto, se presenta a continuación información relevante de la evaluación financiera. Para dicha evaluación se tomará en cuenta los flujos de caja netos utilizando el método directo.

Debido a que no se planifica terminar el proyecto al quinto año de funcionamiento, se ha calculado el valor presente considerando su perpetuidad. El detalle de la evaluación financiera se encuentra en el **Anexo No. 14**.

Criterios de evaluación

Considerando que para los inversionistas los métodos de mayor confiabilidad son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de inversión, han sido las herramientas utilizadas para la evaluación del plan de negocio.

Se conoce que para obtener los criterios de evaluación es necesario determinar un costo de oportunidad o tasa de descuento.

Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha utilizado el modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM). La siguiente fórmula explica que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo (Sapag, 2007).

$$R_i = r_f + b (r_m - r_f) + R_{pecu}$$

La siguiente **Tabla No. 6.8** muestra los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento obtenida de proyectos similares agrícolas, así como el beta utilizado en comercio electrónico (NYU, Lonard Stern School of Business, 2009).

Tabla 6.8. Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
INFORMACION	%
rf	1.42%
Beta	1.76%
rm	19.25%
Rpecua	17.09%
Ri	18.82%

Fuente: Cárdenas, Mígues, & Ramirez, 2009

Por lo tanto la tasa de descuento utilizada para la valoración del plan de negocio es de 18.82%.

Valor Actual Neto

La evaluación del proyecto obtiene un VAN de \$472,488.26. Este valor demuestra que al descontar los flujos con un tasa de descuento del 18.82% y después de haber recuperado la inversión, el proyecto genera ganancia para los inversionistas desde el primer año, lo que determina la viabilidad del proyecto.

Tasa interna de Retorno

Para el proyecto el TIR calculado es del 263% superando notablemente a la tasa de descuento. Es importante considerar que la TIR tiene desventajas al momento de evaluar la viabilidad de un proyecto por lo que se sugiere al inversionista centrar su atención al valor actual neto.

Período de recuperación de la inversión

En el primer año de funcionamiento del proyecto se recupera la inversión. El cálculo de los criterios de evaluación está detallado en el **Anexo No. 14**.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los escenarios considerados para analizar las variables de mayor sensibilidad del proyecto son los siguientes:

- Disminución del precio de venta en un 20%
- Incremento del precio de venta en un 20%
- Disminución del costo de transporte Fedex en un 50%
- Incremento del costo de transporte Fedex en un 50%
- Disminución del volumen de ventas en un 45%
- Incremento del volumen de venta en un 45%

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 6.9. VAN, TIR y período de recuperación

	VAN	TIR	Periodo de recuperación	Conclusión
Resultados Originales	\$ 472,488.26	263%	1 año	
Disminución del precio de venta en un 20%	\$ 59,417.96	64%	2 años	se acepta
Incremento del precio de venta en un 20%	\$ 885,558.55	445%	1 año	se acepta
Disminución del costo de transporte Fedex en un 50%	\$ 767,847.87	388%	1 año	se acepta
Incremento del costo de transporte Fedex en un 50%	\$ 177,128.64	131%	1 año	se acepta
Disminución del volumen de ventas en un 45%	-\$ 22,716.67	-10%		se rechaza
Incremento del volumen de venta en un 45%	\$ 967,697.18	489%	1 año	se acepta

Evaluación de Viabilidad

Como se puede observar en la tabla anterior, en la mayoría de los escenarios el plan de negocio tiene resultados positivos en los criterios de evolución alentando su ejecución por parte de los inversionistas. Cabe recalcar que se ha considerado en el análisis de sensibilidad las variables de primordial importancia.

Basta observar el VAN (\$ 472,488.26) y el periodo de recuperación de la inversión (en el primer año) para determinar que el proyecto es viable.

Al observar los escenarios planteados, el volumen de venta es la variable que podría afectar en mayor magnitud la viabilidad del proyecto si disminuye más del 40%, reflejándose en su VAN y TIR. Situación que será poco probable debido a que los datos establecidos en la parte de ingresos del flujo de efectivo han sido considerados teniendo una filosofía muy conservadora.

Sin embargo al término de la evaluación se puede concluir que el proyecto es muy viable por los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

7.1 CONCLUSIONES

- La industria de flores en Estados Unidos ha tenido un crecimiento aproximado del 9.8% desde el año 2004 hasta el año 2007.
- El 22% de hogares de Los Estados Unidos compran flores frescas con regularidad, teniendo un consumo per cápita anual de productos florales equivalente a \$67; resultando un crecimiento acelerado en este mercado debido al aumento de ingreso del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en las cadenas de comercialización y distribución de la última década.
- El 39.5% de la población objetivo está dispuesta y muy dispuesta a la compra de flores compartiendo la decisión de hacerlo por internet.
- Pese a la crisis financiera no debe existir pánico para el sector florícola debido a que los consumidores aún compran flores y plantas, ya que es un producto complemento para el ciclo de eventos como funerales, cumpleaños, matrimonios y decoración del hogar.
- El mapa estratégico demuestra la oportunidad de la empresa SirFlower al ubicarse en una posición con potencial al desarrollo, brindando mayor durabilidad del producto floral con una superior personalización de los tipos de bouquets.
- El mercado de flores es elástico debido a la existencia de varios productos sustitutos; la compra de flores por internet es discrecional y los precios bajos pueden generar rechazo de la marca por pensar que es flor de calidad inferior.
- La evaluación del proyecto obtiene un VAN positivo, que después de haber recuperado la inversión, genera ganancia para los inversionistas desde el primer año, lo que determina la viabilidad del proyecto.
- El volumen de venta es la variable que podría afectar en mayor magnitud la viabilidad del proyecto si disminuye más del 40%, reflejándose en su VAN y TIR.

7.2 COMENTARIOS

- Los flujos obtenidos del proyecto se verán afectados por los índices de inflación acumulada así como el riesgo país debido a que son susceptibles de una variación constante con el transcurso del tiempo.
- No es necesario realizar el balance de situación debido a que el análisis es estrictamente financiero, considerando que la herramienta que demuestra la valoración del proyecto es el flujo de efectivo proyectado.
- Es necesario recalcar que la herramienta del punto de equilibrio analiza un momento de la empresa, es decir es una fotografía que debe ser revisado de forma regular, por lo que se recomienda un mayor análisis al flujo de efectivo, el cual demuestra la viabilidad del negocio a largo plazo.
- Se recomienda hacer la misma investigación de mercado pero incluyendo en las encuestas preguntas relacionadas con el precio de venta que el encuestado estaría dispuesto a pagar por el producto.
- Es importante considerar que la TIR tiene desventajas al momento de evaluar la viabilidad de un proyecto por lo que se sugiere al inversionista centrar su atención al valor actual neto.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2009, de <http://www.bce.fin.ec/>

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.

Bureau of Economy Analysis. (2008). *aboutflowers*. Recuperado el 23 de enero de 2009, de <http://www.aboutflowers.com/about-the-flower-industry/industry-overview.html>

Burns, A., & Bush, R. (2006). *Marketing Research*. New Jersey: Pearson - Prentice Hall.

Cárdenas, V., Míguas, S., & Ramirez, E. (2009). Recuperado el 21 de septiembre de 2009, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5279/2/Diapositivas.pdf>

CORPEI. (2008). *Perfiles del sector Florícola*. Centro de Inteligencia Comercia – CICO, Quito.

E-podunk. (2007). Recuperado el 27 de Agosto de 2009, de <http://www.epodunk.com/>

INFOCIR. (2006). El mercado de flores de corte de Estados Unidos desde la perspectiva del consumidor individual. *II* (5).

Málaga, J. *Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos Del Importador al Consumidor*. Universidad de Texas Tech, Departamento de Economía Aplicada, Lubbock, Texas.

McElrath, H. (9 de Mayo de 2008). *Reuters*. Recuperado el 6 de junio de 2009, de <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS142088+09-May-2008+PRN20080509>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Abril de 2006). Recuperado el 12 de octubre de 2008, de <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/Las%20flores%20y%20el%20TLC.htm>

NYU, Lonard Stern School of Business. (enero de 2009). *NYU Stern*. Recuperado el 23 de

septiembre de 2009, de
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Pohmer, S. (2004). *Florists Review*. Recuperado el 23 de enero de 2009, de
<http://www.floristsreview.com/main/january2005/featurestory.html>

Reid, M. (s.f.). *University of California*. Recuperado el 14 de junio de 2009, de
<http://postharvest.ucdavis.edu/datastorefiles/234-917.pdf>

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. México: Prentice Hall.

Sawers, L. (Marzo de 2005). Recuperado el 8 de junio de 2009, de
<http://www.american.edu/cas/econ/workpap.htm>

SRI. (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre de 2009, de
www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=150&external=

Superintendencia de Bancos y Seguros. (junio de 2006). Recuperado el 21 de junio de 2009, de
http://prodora03.superban.gov.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf

Wicherink, B. (6 de diciembre de 2008). *Capacity Building Floriculture Uganda*.
Recuperado el 12 de junio de 2009