

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROSAS Y FLORES CORTADAS DE EXPORTACION”

AUTOR: Ing. Cristina Espín

TUTOR: MSc. Franz del Pozo.

Quito - Ecuador

Noviembre 2014

Contenido

CAPITULO I.....	4
1 ANTECEDENTES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1 FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.....	4
1.1.2 Formulación y Sistematización del Problema.....	8
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.-	9
1.3.1 TEÓRICA.-.....	9
1.3.2 METODOLÓGICA.-.....	9
1.3.3 PRÁCTICA.-	10
1.4 MARCO TEÓRICO	10
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	16
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	18
1.7 ESTRUCTURA LEGAL.....	19
1.7.1 SRI.- SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS.....	19
1.7.2 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.-.....	20
1.7.3 ESCRITURA PÚBLICA DE LA CONSTITUCIÓN	22
1.7.4 INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	22
CAPITULO II.....	24
2 ESTUDIO DE MERCADO.....	24
2.1 ESTUDIO DE MACRO Y MICRO ENTORNO.....	24
2.1.1 MICRO ENTORNO	24
2.1.2 MACRO ENTORNO.....	27
2.2 ANALISIS DEL SEGMENTO DE MERCADO	34
2.3 MARKETING MIX.....	36
2.3.1 Producto.....	36
2.3.2 Precio	38
2.3.3 Plaza:.....	39
2.3.4 Promoción:.....	40
2.3.4.1 Venta personal.....	40
2.3.4.2 Página web y redes sociales.....	41
2.4 INVESTIGACION DE MERCADOS.....	42
2.4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	43

2.4.3 CALCULO DE LA DEMANDA	60
2.4.4 CALCULO DE LA OFERTA	62
CAPITULO III	64
3 DIRECCIONAMIENTO ESTATEGICO	64
3.1 VISION	64
3.2 MISION.....	64
3.3 VALOR CORPORATIVO	64
3.4 ANALISIS FODA	65
3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	68
3.6 ESTRATEGIAS.....	68
3.7 PLAN DE ACCION	69
3.8 INDICADORES DE GESTION.....	72
3.9 BALANCE SCORE CARD	73
CAPITULO IV	76
4 ESTUDIO FINANCIERO.....	76
4.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	76
4.1.1 ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	76
4.1.2 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	77
4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	78
4.2 COSTOS DEL PROYECTO	79
4.2.1 COSTOS TOTALES.....	79
4.2.2. COSTOS DE VENTA.....	81
4.2.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	81
4.2.4 GASTOS DE VENTA.....	83
4.2.5 GASTOS FINANCIEROS.....	84
4.2.1 INGRESOS.....	85
4.3 EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA.....	86
4.3.1 ESTADOS FINANCIEROS	86
4.3.2 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	88
4.3.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	89
4.3.4 COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	91
4.3.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	92
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFIA.....	95

CAPITULO I

1 ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA

El Ecuador se encuentra entre los primeros productores y exportadores de rosas y flor cortada en el mundo. El microclima y suelo, hacen que el Ecuador mantenga una ventaja comparativa en este producto, haciendo que las rosas, sobretodo, sean las de mejor calidad por su color, tamaño y vida en florero por lo cual son muy demandadas.

En el año 2011, El Ecuador; según datos del Banco Central, exportó alrededor de 87 mil toneladas y 501 millones de dólares, teniendo un incremento del 6% en toneladas y un 12% en dólares para el año 2012 (93 mil toneladas y 572 millones de dólares). La demanda de este producto, a raíz de la crisis global que inicio el 2009, ha enfrentado varios cambios. Al tratarse de un bien suntuario no es la prioridad en el consumidor por lo que a pesar de que cada año se denota un incremento este no ha sido significativo, además que ha desarrollado inestabilidad y bajas ventas sobre todo en épocas de verano. El incremento en cantidad monetaria, refleja además el aumento del precio por tallo, debido al aumento de los costos de producción.

Los principales competidores de Ecuador, son Holanda, Colombia y Kenia. Dependiendo del destino, cada país resulta ser una mayor amenaza. Así, para el mercado de Estados Unidos su principal competencia es Colombia, quien tiene ventajas competitivas por sus bajos costos de producción y flete más barato. Mientras, que para el mercado Europeo, sus principales competidores

son Holanda y Kenia. Holanda por una parte, tiene ventajas en la aplicación de alta tecnología en la producción lo cual genera un producto de alta calidad. Por su parte Kenia, a pesar de no contar con un producto de gran calidad, puede competir con volúmenes altos y precios muy bajos.

Los mercados principales de la flor ecuatoriana son, Estados Unidos, Rusia, Holanda. Este último, a pesar de ser su competencia, además es un mercado interesante, ya que es la puerta de entrada para el resto de países europeos. En el cuadro se indica en toneladas y miles de dólares lo exportado a los principales países en el 2012.

PRINCIPALES MERCADOS DE LA FLOR ECUATORIANA

<u>ESTADOS UNIDOS</u>	35637,87	207894,36	36,32
<u>RUSIA</u>	26452,54	175912,67	30,74
<u>HOLANDA(PAISES BAJOS)</u>	6451,64	38737,97	6,77
<u>ITALIA</u>	3350,03	21471,59	3,76
<u>UCRANIA</u>	3189,39	21125,2	3,7
<u>CANADA</u>	3063,17	18330,27	3,21
<u>ESPAÑA</u>	2376,87	13135,29	2,3
<u>ALEMANIA</u>	1680,37	11024,24	1,93

Fuente: Banco Central del Ecuador /2012

Síntomas:

El mercado de la flor cortada en el mundo, debido a su alta competencia, tanto para la compra de flor como para la venta, requiere mucho tiempo como resultado de la gran cantidad de opciones en el mercado tanto de proveedores como de producto y por ello demanda reacciones y respuestas rápidas de sus actores.

El precio, de igual forma, es un factor clave en este mercado, por lo cual la negociación debe ser ágil y eficaz.

La diversidad de mercados, determinados por los usos que se le dará a la flor adquirida, exige un enfoque diferente, que no todas las fincas productoras tienen la capacidad de otorgar. Así, existen los supermercados, los cuales demandan bouquets elaborados en gran volumen y precio bajo. Las floristerías y vendedores al por menor, por su parte, requieren producto de mejor calidad, a un precio competitivo. Finalmente, los planificadores de eventos, demandan una flor de excelente calidad, variedades nuevas, siendo el precio el último de los temas a considerar.

Causa:

Así como las fincas florícolas ecuatorianas realizan esfuerzos para incrementar sus exportaciones y mejorar aún más la calidad de su producto, su competencia también se encuentra enfocada en mejorar y volverse más competitiva, por lo que día a día resulta un desafío el poder colocar la flor en el mercado. La creciente oferta de Kenia, con su eficiente colaborador e inversionista Holanda, está marcando nuevos retos para el Ecuador.

De igual forma, los altos costos de producción por el incremento del salario de la mano de obra directa y el precio de los insumos ha provocado que las fincas productoras deban minimizar sus ganancias para poder permanecer en el mercado.

El flete desde el Ecuador, sigue siendo un punto de quiebre para las exportaciones. La tarifa por medio de las diferentes aerolíneas que operan en el país es más alta en comparación a Colombia, su competencia más cercana.

El cambio climático, igualmente está afectando la producción y exportación. Resulta una lotería para el sector florícola apuntar con éxito con sus cortes y arreglos de producción a las fechas importantes para este negocio como lo son día de San Valentín, día de la Mujer y día de la Madre. Las tendencias del

clima varían de año a año por lo que muchas veces esta producción en gran volumen se adelanta o retrasa a las fechas de despachos generando inconvenientes para los clientes y su requerimiento de flor.

La amenaza y ahora más certera pérdida de las preferencias arancelarias con el principal comprador Estados Unidos, constituye un problema grave al cual el Ecuador se estará enfrentando.

Pronóstico:

A pesar de un crecimiento del 12 % en las exportaciones del 2011 al 2012. Las empresas florícolas y el esfuerzo de las instancias públicas y privadas, varias fincas han perdido competitividad por los problemas mencionados de costos y competencia. La falta de flujo y ganancias, además, les ha impedido invertir en nuevas variedades que son clave para la permanencia en el mercado. De igual forma esos problemas han afectado su capacidad de contratar personal capacitado para la venta internacional lo cual pone en riesgo su efectiva comercialización.

Por otra parte, los clientes en el extranjero, por el ritmo acelerado de sus negocios están enfrentando problemas al momento de la adquisición de la flor. El precio alto, la falta de variedades nuevas, no contar con asesores de venta que entiendan sus necesidades, inestabilidad de producción, son algunos de los factores que los afectan.

Control del Pronóstico:

Crear un enlace entre fincas y clientes. Brindar asesoría según el destino final de la flor, negociar eficaz y eficientemente precios y volúmenes según el mercado, tener acceso a más variedades, nuevas y estándar, de manera que se pueda optimizar el tiempo y recursos tanto de fincas florícolas como de los clientes en el exterior.

1.1.2 Formulación y Sistematización del Problema

1.1.2.1 Formulación del Problema

¿Muchas fincas en el Ecuador carecen de un departamento comercial eficiente y apto para manejar el mercado internacional, un inadecuado surtido de variedades, el tiempo y espacio insuficiente para atender a clientes en varios destinos en el mundo lo cual conjugado con los altos costos de producción altos fletes, la crisis y condiciones del mercado mundial, ha provocado el declive de sus ventas y riesgo de permanencia en el mercado?

1.1.2.2 Sistematización del Problema

- a) ¿Por qué el departamento comercial de las fincas no es el idóneo?
- b) ¿Cómo se puede mejorar la oferta de variedades a los clientes?
- c) ¿Qué requiere una empresa para atender clientes en varios países?
- d) ¿Cómo han afectado el alto flete y costos en la competitividad de las fincas?
- e) ¿Qué hará esta nueva empresa para asegurar su permanencia en el mercado?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de rosas y flores de exportación

1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

∞ Cuantificar la demanda insatisfecha dentro de las empresas que forman parte de nuestro segmento de mercado objetivo.

- ☞ Desarrollar la estrategia de comercialización que le permita llegar al mercado meta y alcanzar las metas organizacionales que se plantee.
- ☞ Determinar las estrategias y plan de acción adecuados para la consecución de los objetivos empresariales a plantearse.

- ☞ Cuantificar la Inversión que se necesitará para la puesta en marcha del proyecto.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.-

1.3.1 TEÓRICA.-

El mercado internacional de rosas y flor cortada para el Ecuador representa el 12% de sus exportaciones no Petroleras, lo cual indica que este es un sector importante para la balanza comercial del Ecuador, además, a pesar de la crisis mundial ha experimentado cada año un crecimiento en sus exportaciones (11% en el último año), que aunque no han sido significativos auguran un potencial bastante atractivo.

Con el retiro de las preferencias arancelarias ATPDA por parte de los Estados Unidos, lo cual incrementaría de 1 a 2 centavos cada tallo, es necesario que el mercado cuente con una empresa que no solo sea un revendedor de flor, sino que sea un socio estratégico y asesor en la producción, diversidad de variedades, compra de flor y negociador.

1.3.2 METODOLÓGICA.-

Los métodos a utilizar para la realización de este estudio serán, encuestas a dueños, jefes de compras, asistentes de compra, administradores de negocios de las empresas que formaran el objeto de nuestro estudio. Además se aplicarán técnicas estadísticas para conocer la demanda y otros factores del mercado.

Para determinar la factibilidad económica del proyecto se aplicarán métodos contables y financieros.

1.3.3 PRÁCTICA.-

Se aplicará las encuestas a empresa mayoristas e importadores de rosas y flor cortada a nivel internacional, por medio de uso de herramientas tecnológicas como correo electrónico, skype y llamadas telefónicas. Nuestra audiencia se encuentra ubicada principalmente en Estados Unidos, Rusia, Alemania, Suiza.

Se realizará una proyección y análisis de costos e ingresos según la demanda, para determinar la rentabilidad del proyecto, y un análisis financiero con proyección de balances contables para determinar punto de equilibrio, inversión necesaria, tasa interna de retorno y tiempo de recuperación de la inversión.

1.4 MARCO TEÓRICO

En el año 2011, el Ecuador; según datos del Banco Central, exportó alrededor de 87 mil toneladas y 501 millones de dólares en el 2011, teniendo un incremento de 6% en dólares para el año 2012 (87 mil toneladas y 533 millones de dólares). Lo que nos indica un incremento del precio de la flor cortada. Para octubre del 2013, las rosas ecuatorianas de exportación habían alcanzando los 527 millones de dólares, proyectándose un incremento al cierre del año en comparación con el año 2012.

TOTAL EXPORTACIONES AÑO 2013

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603110000	ROSAS	93,441.46	527,688.32	100.00
TOTAL GENERAL:		93,441.46	527,688.32	100.00

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

TOTAL EXPORTACIONES AÑO 2012

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603110000	ROSAS	87,895.17	533,331.99	100.00
TOTAL GENERAL:		87,895.17	533,331.99	100.00

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

TOTAL EXPORTACIONES AÑO 2011

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603110000	ROSAS	87,274.62	501,746.66	100.00
TOTAL GENERAL:		87,274.62	501,746.66	100.00

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Para el 2012 en el Ecuador había unas 571 haciendas productoras de flores, las cuales totalizaban unas 4,000 hectáreas en 13 provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos y Santa Elena¹

La producción de flor ecuatoriana se centra en las variedades que se detallan a continuación²:

- Rosas 65%
- Flores de verano 25%
- Flores Tropicales 7%
- Propagación 3%

¹ http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf.03/04/2014

²FLORECUADOR Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR. 17/06/2013

Los principales mercados para la exportación de flor y rosas cortadas ecuatorianas son: Estados Unidos con el 36,26% de la demanda, seguido por Rusia con el 29% y Holanda en el tercer lugar con el 6,18%³.

EXPORTACION DE ROSAS EN EL AÑO 2013 POR PAIS

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0603110000	ROSAS	ESTADOS UNIDOS	35,631.68	191,302.59	36.26
		RUSIA	23,387.31	156,090.58	29.59
		HOLANDA	6,812.35	32,560.52	6.18
		CANADA	3,001.27	19,877.82	3.77
		UCRANIA	3,312.07	19,771.53	3.75
		ITALIA	2,903.22	15,937.52	3.03
		ESPANA	2,097.48	10,525.36	2.00
		ALEMANIA	1,514.97	9,120.92	1.73
		KAZAJSTAN	1,469.05	8,885.03	1.69
		CHILE	2,025.30	8,017.61	1.52
		SUIZA	1,094.06	7,176.50	1.36
		FRANCIA	940.95	5,560.06	1.06

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

La demanda de este producto, a raíz de la crisis global que inicio el 2009, ha enfrentado varios cambios. Al tratarse de un bien suntuario no es la prioridad en el consumidor por lo que a pesar de que cada año se denota un incremento este no ha sido significativo, además que ha desarrollado inestabilidad y bajas ventas sobre todo en épocas de verano. El incremento en cantidad monetaria

³ www.bce.fin.ec – 03/02/2014

de las exportaciones, refleja además el aumento del precio por tallo, debido al aumento de los costos de producción.

Los principales competidores de Ecuador, son Holanda, Colombia y Kenia. Dependiendo del destino, cada país resulta ser una mayor amenaza. Así, para el mercado de Estados Unidos su principal competencia es Colombia, quien tiene ventajas competitivas por sus bajos costos de producción y flete más barato. Mientras, que para el mercado Europeo, sus principales competidores son Holanda y Kenia. Holanda por una parte, tiene ventajas en la aplicación de alta tecnología en la producción lo cual genera un producto de alta calidad. Por su parte Kenia, a pesar de no contar con un producto de gran calidad, puede competir con volúmenes altos y precios muy bajos.

El área de comercialización es clave para las fincas productoras y exportadoras de flores. “La comercialización internacional es una rama de la comercialización, la cual lógicamente está referida a los mercados externos. Debido a las particularidades que presentan esos mercados, se debe realizar previamente un estudio que permita establecer y desarrollar una estrategia de comercialización apropiada⁴”.

El personal encargado de esta área, debe estar plenamente capacitado para poder ser el vínculo adecuado que acerque a la empresa productora con el cliente importador. Debe ser conocedor de aspectos fundamentales para efectuar el comercio exterior:

“Entorno País destino: restricciones arancelarias, competencias, normativa, regulaciones.

Facilidades: Tratados bilaterales, acuerdos regionales de comercio.

Herramientas: Logística, competitividad, precios, calidad.

Entorno doméstico: Políticas económicas, financieras y de comercio exterior⁵”.

⁴ VERGARA, Néstor – Marketing y comercialización internacional, Ecoediciones, 2012 – páginas 228

⁵ VERGARA, Néstor – Marketing y comercialización internacional, Ecoediciones, 2012 – páginas 229

Considerando que los principales mercados para la exportación de este producto son Estados Unidos, Rusia y Holanda, podemos definir claramente lo importante que resulta el lenguaje para la correcta comunicación y fluidez de las negociaciones.

“El impacto de la lengua en el comercio exterior se fundamenta, en gran medida, en los llamados modelos «gravitacionales», para los que el número y la riqueza de los hablantes de un determinado idioma facilitan los intercambios comerciales entre los hablantes del mismo idioma”⁶.

Foreman-Peck (2007) considera que las diferencias lingüísticas se convierten en un «impuesto» sobre el comercio. Frankell/Rose (2002) y Helliwell (1999) identificaron las diferencias lingüísticas como barreras para el comercio, equivalentes a tasas que podrían implicar un incremento tarifario de entre un 15% y un 22%. También indicaron que el hecho de compartir una lengua común podría aumentar el comercio bilateral entre un 75% y un 170%. Sin embargo, Hagen (2008) recuerda que otros estudios como el de Siscart (2003) indican impactos más modestos, con un incremento tarifario de un 6% aproximadamente.

El mundo ha adoptado al inglés como el idioma universal, tal como lo señala Michael Rosen Escritor, para la BBC “Lentamente, emergió otro lenguaje internacional, hablado por diplomáticos, científicos, artistas, gente de negocios y muchos más. Beneficiándose del legado del Imperio Británico y el aumento de la influencia del miembro más poderoso de dicho imperio -EE.UU.- el inglés (o formas del inglés) está siendo hablado en todo el mundo”⁷.

Así, el dominio del idioma inglés es primordial, por parte de quienes manejan las ventas y comercialización de los productos de exportación, en este caso particular, las rosas y flores. Así los señalan expertos del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), de las Cámaras de Comercio de Madrid y Barcelona quienes enfocan el éxito del comercio exterior en la importancia de la internacionalización de las sociedades de cualquier tamaño y la capacidad

⁶ http://congresosdelalengua.es/valparaiso/ponencias/lengua_educacion/esperanca_jose_p.htm - 03/04/2014.

⁷ http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101220_ingles_global.shtml - 03/04/14

para comunicarse de forma efectiva en inglés que puede marcar la diferencia entre ganar posibilidades de negocio o perderlas. Indican además que la tendencia es clara tanto entre las empresas que buscan hacerse un hueco en el mercado internacional como entre las compañías paneuropeas que necesitan un idioma común. El llamado “inglés internacional”, de hecho, cumple esa función de ser un idioma de todos, sin estar ligado a una nacionalidad concreta⁸.

Pablo Fabara, Ingeniero Agroindustrial y Gerente de Ventas de Tessa Roses, señala que el personal de ventas de una florícola debe tener preparación en Administración, Marketing, Agroindustrias o afines, de manera que el manejo de la cartera de clientes y la diligencia de la labor de ventas no sea empírico sino que use herramientas adecuadas que permitan conseguir, mantener e incrementar ventas.

Con respecto al idioma, el Ingeniero Fabara opina que debe ser el primer punto para considerar dentro del perfil del personal de ventas, él considera que el Inglés y Ruso son los idiomas clave que deben hablar las personas de venta dependiendo su principal mercado.

Por otra parte, Santiago Chicaiza, dueño de una pequeña finca, insiste que a pesar de su poca producción diaria, colocar su producto en varias épocas resulta una tarea complicada, debido a la falta de una persona encargada exclusivamente del departamento de ventas con la experiencia y el conocimiento necesario en áreas administrativas que además sea aporte para el crecimiento de la empresa.

Existen alrededor de 700 fincas y alrededor de 200 fincas no registradas en Expoflores. De las cuales alrededor del 40% no cuentan con un departamento de ventas adecuado según sus necesidades de acuerdo con su número de hectáreas de producción (gerente de ventas, vendedor, asistente) , el 25% no cuenta con personal preparado en áreas de administración, comercio o afines,

⁸ <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/10/24/976749/ingles-mundo-negocios.pdf>
04/04/2014

y el 30% de fincas cuenta con un persona que habla, entiende y escribe menos de un 50% en inglés.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

A Continuación se detallan palabras técnicas que no son muy conocidas en el medio común y que en la elaboración de este proyecto las estaremos mencionando regularmente.

1. AGENCIA DE CARGA: Empresa de logística y transporte encargada de la recepción de la mercadería, entrega a la aerolínea y entrega de documentos legales para envío del producto.
2. AWB (Air Way Bill).- Guía aérea emitida por la aerolínea, bajo la cual viaja la carga al destino correspondiente.
3. GUIA MADRE: Número que identifica a todo el embarque
4. GUIA HIJA: Número que identifica a las diferentes fincas que envían cajas dentro de ese embarque.
5. BOUQUET.- Es un ramo que contiene 2 o más diferentes tipos de flores. Ejemplo. Un bouquet puede estar compuesto por 12 rosas + un tallo de gypsophilia + un tallo de helecho.
6. BREEDER - OBTENTOR: Empresa dedicada al desarrollo, producción y prueba de nuevas variedades de rosas y flores.
7. BROKER.- Es la empresa encargada del proceso de desaduanización del embarque en el lugar de destino.
8. BUNCHES O RAMOS.- Se entiende por bunch a un conjunto de rosas o flores, envueltas por cartón corrugado o plástico perforado. Se los encuentra en distintas presentaciones, por 25 tallos, por 20 tallos, por 12 tallos, por 6 tallos, según el mercado y la necesidad del cliente.
9. CAJA TABACO – HB (HALF BOX).- Caja de cartón en la cual se empacan los bunches de flores o rosas. Las medidas generalmente son 110X20X25 cm. Se entiende como caja tabaco a media caja full (caja).
10. CAJA FULL – FB (FULL BOX) .- Caja de cartón en la cual se empacan los bunches de flores o rosas. Esta es generalmente formada por 2 cajas tabaco unidas por un zuncho. O puede ser una sola caja cuyas medidas estándar son: 110x50x20 cm.

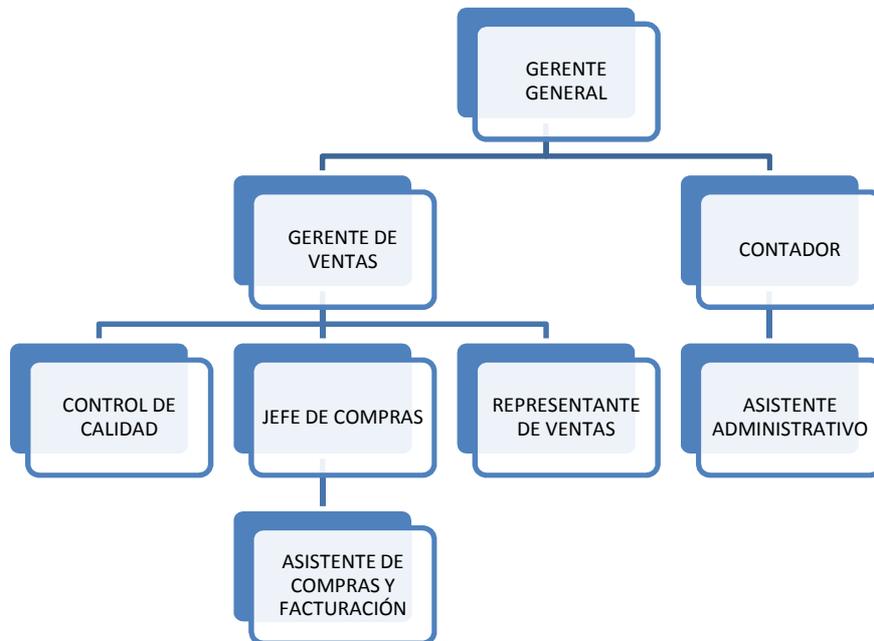
11. CAJA CUARTA –QB (QUARTER BOX).- Caja de cartón en la cual se empaquetan los bunches de flores o rosas. Las medidas generalmente son 110X20X12 cm. Se entiende como caja cuarta a la cuarta parte de una caja full (1caja).
12. CAJAS MIXTAS: Cajas compuestas por un surtido de variedades o colores, cuya composición puede ser elegida por el cliente o por la finca productora.
13. CAJAS SOLIDAS: Cajas compuestas por una sola variedad o color.
14. CERTIFICADO FITOSANITARIO.- Es un documento emitido por el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria) indispensable para el ingreso de la flor ecuatoriana y otros productos en los mercados internacionales.
15. CONSUMER BUNCHES.- Son conjunto de rosas o flores envueltas por cartón corrugado o plástico perforado o papel celofán. Se los encuentra en distintas presentaciones dependiendo de la necesidad del cliente. Su elaboración está dirigida casi exclusivamente al Mercado Masivo (Mass Market) y cada uno además contiene, comida floral y UPC.
16. COMIDA FLORAL: Químico que ayuda a la preservación de la flor en florero. Su presentación es en sachets y su peso varía entre 5 gramos a 15 gramos.
17. COMMERCIAL INVOICE – FACTURA COMERCIAL: Factura detallada con número de cajas, variedades, largos, colores, peso, número de tallos y precio que acompaña al despacho de cada finca por cada cliente.
18. CONSIGNATARIO.- Es el nombre bajo el cual se le identifica a la empresa receptora del embarque.
19. FLETE.- Costo por traslado de las flores desde su lugar de origen hasta lugar de destino.
20. FUE: Formulario Unico de Exportación. Emitido por la **Corporación Aduanera Ecuatoriana**
21. INVERNADERO.- Estructura metálica cubierta por lámina plástica dentro de la cual se producen rosas y cierto tipo de flores para evitar su maltrato y asegurar un mejor crecimiento.
22. PACKING LIST – LISTA DE EMPAQUE: Es un documento en el cual se enlistan el número de cajas, variedades, largos, colores, peso, número de tallos por ramo y número de ramos por caja.

23. UPC.- Código de barras impreso en una etiqueta de papel adhesiva colocado en cada Consumer Bunch.

24. ZUNCHOS.- Cinta plástica resistente utilizada para sujetar y mantener a los bunches dentro de las cajas y para sellar las mismas.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

Debido a las actividades de comercialización de la empresa, se considera que esta tenga una estructura piramidal básica, que permitirá que cada empleado tenga clara su función dentro de la empresa. Esta estructura se presenta detallada en el organigrama planteado.



1.7 ESTRUCTURA LEGAL

Toda empresa que pretenda iniciar operaciones en territorio ecuatoriano deberá regir sus operaciones según la reglamentación de diferentes entidades de control. Las cuales se mencionan a continuación:

1.7.1 SRI.- SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS

“El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción. El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad. Para este efecto esta entidad es la encargada de emitir números específicos a cada persona natural y jurídica sujetas de obligaciones; el RUC, Registro Único de Contribuyentes”⁹.

⁹Los requisitos para la obtención del RUC son:

INSCRIPCIÓN

1.- Formulario RUC01-A y RUC -01-B si existe una sucursal adicional suscritos por el representante legal.

2.- Original y copia, o copia certificada, de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.

3.-Original y copia, o copia certificada, del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

4.-Identificación del representante legal:

- Ecuatorianos: copia de la cédula de identidad y copia del certificado de votación del último proceso electoral.

⁹ www.sri.gob.ec

- Extranjeros residentes: copia de la cédula de identidad vigente.
- Extranjeros no residentes: copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente.

7.- Verificación de la dirección de los establecimientos donde realiza la actividad económica: se solicita el original y copia de cualquiera de los siguientes documentos:

- Planilla de servicio eléctrico, o
- Planilla de consumo telefónico, o
- Planilla de consumo de agua, o
- Original y copia del contrato de arrendamiento con el sello del juzgado de inquilinato o pago del impuesto predial
- La planilla de servicio eléctrico, telefónico o de agua, deberá corresponder a la del mes anterior a la fecha de inscripción. El contrato de arrendamiento deberá estar vigente a la fecha de inscripción.
- Original y copia del estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito o de telefonía celular de los tres últimos meses, a nombre de la sociedad o representante legal, accionista o socio.
- Original y copia de la factura de televisión pagada o de internet de los tres últimos meses, a nombre de la sociedad o representante legal, accionista o socio.
- Original y copia de cualquier documento emitido por alguna institución pública que detalle la dirección exacta.
- Original y copia del pago de la patente municipal.

1.7.2 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.-

Es una institución que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones amparadas por ley.

Esta entidad clasifica a las compañías en:

- ✓ Nombre Colectivo
- ✓ Comandita Simple

- ✓ Responsabilidad Limitada
- ✓ Anónima
- ✓ Comandita por Acciones
- ✓ Economía Mixta

El presente proyecto será registrado en la Superintendencia de compañías como Sociedad Anónima, por permitir esta la venta de acciones en un futuro.

COMPAÑÍA ANÓNIMA

La Compañía Anónima es una sociedad cuyo capital el cual está dividido en acciones negociables, se encuentra conformado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

- Se requiere mínimo 2 personas hasta un número indefinido de accionistas para su constitución.
- Existe libertad total de transferencia de acciones, salvo las posibles restricciones que se impongan en los estatutos, o la Ley de Compañías.
- Los órganos de administración son: la Junta General (accionistas), y los administradores.
- La Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzgue convenientes en defensa de la Compañía. Los acuerdos se toman por mayorías.
- Los Administradores son solidariamente responsables para con la Compañía y terceros en lo que se refiere al cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la Compañía.
- Se requiere un capital mínimo de 800 dólares para su constitución, el cual puede ser este conformado por aportaciones en dinero o en especies, que deben ser pagados al menos el 50 % al momento de la suscripción de la escritura y el saldo dentro de 2 años.

- Los fundadores no pueden ser privados de: participar en los beneficios sociales, intervenir en las juntas generales, integrar los órganos de administración y fiscalización y negociar libremente sus acciones

El presente proyecto se llevará a cabo bajo las reglamentaciones de la compañía anónima puesto que se pretende un crecimiento del mismo y venta de acciones en un futuro para incrementar el capital de la empresa.

1.7.3 ESCRITURA PÚBLICA DE LA CONSTITUCIÓN

La escritura pública es importante para todo proyecto puesto que en ella se detallan de manera formal y legal la razón de ser la empresa y sus componentes sociales, personales y financieros.

- a) Estatutos de la empresa
- b) Objetivos de la empresa
- c) Nombres de los socios
- d) Identificación de los socios
- e) Tiempo de Duración de la empresa
- f) Valor suscrito y pendiente
 - ✓ Valor suscrito y paga
 - ✓ Tipo de aportación
- g) Nombre o Razón Social
- h) Número de Socios
- i) Afiliación a las Cámaras
- j) Descripción de Activos y Pasivos

1.7.4 INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es la entidad que vigila regula, controla y atiende al empleado bajo relación de dependencia.

El empleador está obligado a registrarse en el instituto y obtener un número patronal y de esta forma informar a la entidad a través de la página web toda novedad con respecto a su planilla de trabajadores.

- Avisos de entrada
- Modificación de sueldos
- Contingencias de enfermedad
- Separación del trabajador (aviso de salida)

Además es obligación del empleador el pago de las aportaciones mensuales tanto individuales (descontadas al empleado) como las patronales, siendo sus rubros; 9,35% y 12,15% respectivamente.

CAPITULO II

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ESTUDIO DE MACRO Y MICRO ENTORNO

2.1.1 MICRO ENTORNO

El micro entorno está formado por las fuerzas más cercanas a la empresa que influyen en su capacidad para la satisfacción de las necesidades de sus clientes; la empresa como tal, los proveedores, los intermediarios, lo clientes, la competencia y los públicos.

Para el caso Particular de estas compañías las fuerzas del micro ambiente que influyen en sus actividades de mercadeo son:

LA EMPRESA:

Los departamentos críticos para la ejecución eficaz y eficiente de comercialización son los departamentos de ventas, compras y control de calidad. Ventas, es el la imagen de la empresa ante los clientes, es quien con su gestión de investigación, seguimiento, oferta y servicio podrá satisfacer los requerimientos del segmento objetivo. Debido a que la empresa no cuenta con su propia producción, la función del departamento de compras es trascendental al ser el cual obtiene el producto con la calidad, precio y especificación requerida por cada cliente. Su poder de negociación, relación con los proveedores y anticipación a los cambios del mercado es fundamental. El área de control de calidad, tiene relación estrecha con la gestión de compras, ya que su labor permitirá al departamento de compras conocer más específicamente cada producto y a cada proveedor, además de asegurar la calidad que los clientes requieren.

LOS PROVEEDORES:

Considerando nuevamente que esta empresa comercializa rosas y flores de verano producidas por terceras empresas. Las fincas proveedoras son los socios estratégicos de la empresa. Sus variedades, disponibilidad diaria, proyecciones, precios, estándares de calidad, sellos (certificaciones de calidad), además de nuestro propio control de calidad a las mismas, serán la pauta para definir los mercados y clientes a los cuales debemos ofrecer sus productos.

Los cambios que sufran afectarán directamente en la gestión de la empresa, por ello es trascendental la comunicación constante para prevenir cualquier hecho y tomar las medidas necesarias para controlarlos.

LOS CLIENTES:

Es necesario, de igual forma, definir el tipo de mercado en el cual se encuentra el cliente (Estados Unidos, Europa, América Latina, Rusia, Canadá), el tipo de cliente (Mayorista, Importador, Detallista, Supermercado). Con estos conocimientos preliminares de los clientes podemos atender mejor sus requerimientos en cuanto a calidad, precio, volumen, variedades entre otros.

Considerando que este negocio en particular se basa en la palabra y confianza en los clientes y no necesariamente en documentos firmados, las referencias y la reputación de los mismos son claves para poder entablar las mejores relaciones comerciales.

Es importante recalcar que el mercado al que estamos dirigidos es un mercado de empresas en donde el centro de compras es de vital importancia y al cual se debe analizar y conocer detalladamente para poder llegar con mayor eficacia con nuestros esfuerzos de marketing y comercialización.

LA COMPETENCIA

La competencia directa de la empresa serían las fincas productoras y demás comercializadoras existentes en el mercado. Esta competencia es no únicamente local sino también a nivel internacional y se encuentra en países con Colombia, Holanda y Kenia, entre los más importantes.

En nuestro caso particular, nuestros mismos proveedores son nuestra competencia. Por ello la relación con nuestras fincas proveedoras es muy importante para poder contar con su lealtad en lo que se refiere en su posible intención de contactar a nuestros los clientes directamente.

PÚBLICOS

Públicos de los medios.- Existen varias revistas en el medio florícola que puede ser un influyente en el negocio en general como en la empresa en particular. Flor Ecuador, Marketing Flowers.

Públicos Gubernamentales.- Al ser comercializadora se debe estar muy atento de que nuestras fincas proveedoras cumplan con todos los requisitos impuestos por el Gobierno para la exportación de rosas y flore (CERTIFICADO FITOSANITARIO SESA). Además de cómo empresa también cumplir con otras instituciones Gubernamentales como el SRI, Superintendencia de Compañías

Otros Públicos.- Es importante analizar otros públicos como la asociación de Exportadores de Flores; EXPOFLORES, quienes pueden tener una influencia de relevancia para la empresa y asociaciones del exterior como la Asociación de Mayoristas de Flores de Estados Unidos; WFFSA.

2.1.2 MACRO ENTORNO

Al ser una empresa dedicada a la comercialización de flores y rosas de exportación, debemos realizar un análisis del Macro entorno de los países a los cuales pretendemos atender:

DATOS MACROAMBIENTE MERCADOS POTENCIALES¹⁰

AMBIENTE DEMOGRÁFICO:

ESTADOS UNIDOS

Población: el último censo disponible, realizado en junio 2012 era de 315.990.000. Cuenta con una población urbana en un 90% .80 millones de personas con más de 28 años son solteros y viven solos.

Religión:

Católicos Romanos: 26,7%

Otros cristianos: 61,40%

Otras religiones (judíos, musulmanes, Budistas, Hindúes, otras) : 3,5%

Ateos: 8,4%

Fechas importantes:

- 1ero de enero: año nuevo
- 14 de febrero: San Valentín
- Segundo domingo de mayo: Día de la madre
- Ultimo lunes de mayo: Memorial day
- Tercer domingo de junio: día del padre
- 4 de julio: día de la independencia.
- 1er lunes de septiembre: día del trabajo

¹⁰ www.wikipedia.com/wiki/pais - 10/04/14

- 31 de octubre: Halloween, víspera de todos los santos.
- 11 de noviembre: día de los veteranos
- Cuarto jueves de noviembre: Día de acción de gracias
- de diciembre: Navidad

Idioma principal: inglés.

RUSIA

Población: Según el último censo de Rusia realizado en el 2002, su población sería de 145

Millones de habitantes; 103 millones en la parte europea y 42 millones en la parte asiática.

Alta tasa de mortalidad, un 0,5% anual durante la década de los 90. Esta tasa está acelerándose. Por cada 1.000 rusos hay 16 muertes y solo 10.5 nacimientos.

Distribución por edad:

- 0-14 años: 14,2%
- 15-64 años: 71,3%
- 65 años y más: 14,4% (2006, est.)

Religión:

- Cristianismo Ortodoxo: 60%
- Islam: 16%
- Budismo: no disponible
- Judaísmo: 1%
- Otras religiones: Neo paganismo, Hare krishnas, Bahaismo, Animismo o Chamanismo.

Fechas importantes:

- 7 de enero: Navidad rusa
- 14 de febrero: San Valentín
- 8 de marzo: día de la mujer.
- 1ero de mayo: día del trabajo
- 9 de mayo: día de la Victoria
- 12 de junio: día de la Independencia
- 1ero de septiembre: día de los conocimientos, inicio de clases.
- 7 de noviembre: día de la revolución de Octubre.
- 12 de diciembre: día de la Constitución.

Idioma: Ruso

SUIZA

Población: 7.459.128 (diciembre 2005). La evolución demográfica Suiza se caracteriza por el aumento continuo de la media de edad y el alza de la proporción de la población extranjera.

Esperanza de Vida: Promedio de 79 años

Religión:

- Católicos: 41,8%
- Protestantes: 35,3%
- Musulmanes: 4,3%
- Cristianos ortodoxos: 1,8%
- Otros cristianos: 0,4%
- Otras religiones: 10%

Fechas Importantes:

- 1ero de enero: año nuevo

- de enero: Día de Berchtold.
- 14 de Febrero: San Valentín
- Semana santa y Pascua
- de mayo: Festividad de la ascensión
- 1ero de agosto: Día Nacional
- de Diciembre: Navidad
- de diciembre: día de San Esteban

Idioma: Alemán y Francés

ALEMANIA

Está poblada por 82,2 millones de habitantes; 15,3 millones de los mismos son de origen extranjero. Tiene 231 habitantes por km², lo que lo hace el tercer país más densamente poblado de la Unión Europea, tras Bélgica y los Países Bajos.

Religión:

- Catolicismo: 31,2%
- Protestantismo: 30,84%
- Islam: 4%
- Budismo: 0,30%
- Judaísmo: 0,24%
- Hinduismo: 0,11%
- Otras: 33.31%

Fechas importantes:

1ero de enero: año nuevo

- 14 de febrero: San Valentín
- Semana santa: viernes santo
- 1ero de mayo: Día de la lucha de la obra
- Segundo domingo de mayo: Día de la madre

- de Octubre: Día de la Unidad Alemana
- 1ero de Noviembre: día de todos los santos
- de diciembre y 26 de diciembre: Navidad

Idioma: Alemán

CANADA

Población: 32.320.000 (estimación octubre de 2005); 30.007.894 (Censo de 2001)

Se prevé que la población de tercera edad incremento, con el aumento de la esperanza de vida y la baja en la tasa de natalidad.

Edad Promedio Esperanza de vida:

- Hombres: 76,73 años
- Mujeres: 82,63 años
- Total: 79,6 años

Religión:

- Cristianos: 77.1% (43.6% católicos)
- Ateos, sin afiliación religiosa: 16,5%
- Otras: 6,3% (Islam, Judaísmo, otras)

Fechas importantes:

- 1ero de enero: año nuevo
- 14 de febrero: San Valentín
- Pascua y Semana santa
- Segundo domingo de mayo: Día de la madre
- 1 de julio: día de Canadá
- 31 de octubre: Halloween, víspera de todos los santos.
- Segundo lunes de octubre: Día de acción de gracias

- 25 de diciembre: Navidad

Idioma: Inglés y Francés

HOLANDA

En el año 2007 (datos último censo) Los Países Bajos tienen una población de 16.570.000 habitantes

La esperanza de vida es de 79,1 años. El 99% de la población está alfabetizada. Los Países Bajos presentan una de las densidades de población más altas del mundo. La mayoría de sus habitantes son descendientes de los francos, frisonos y sajones.

Religión:

- Cristianismo Católico: 27%
- Cristianismo Protestante: 16,6%
- Musulmana: 5%
- Sin religión, ateo: 48%

Fechas importantes:

- 1ero de enero: año nuevo
- 14 de febrero: San Valentín
- 30 de Abril: Aniversario de la Reina
- Segundo domingo de mayo: Día de la madre
- Semana Santa: Viernes santo
- Domingo y Lunes de Pascua.
- 5 de diciembre: Día de San Nicolás
- y 26 de diciembre: Navidad

Idioma: Holandés

AMBIENTE ECONOMICO

ESTADOS UNIDOS

El 85% de los estadounidenses mayor de 25 años termina el bachillerato y el 68% estudia una carrera universitaria.

El PIB de Estados Unidos es tres veces el de Japón que es la segunda mayor economía; \$ 14 trillones, según el FMI. El ingreso medio de las familias de este país en 2008 fue de aproximadamente US\$47.500. Al jubilarse, la mayoría de los trabajadores recibe pagos de seguro social más otras remuneraciones de planes privados de pensiones, además de los beneficios de sus bonos personales.

RUSIA

En 2007 el PIB de Rusia fue de 2,076 billones de dólares (est. PPA), siendo el sexto más grande del mundo. El salario medio en Rusia fue de unos 640 dólares al mes a principios de 2008, comparado con 80 dólares en 2000.

SUIZA

Suiza es uno de países que tiene con una muy buena situación económica; cuenta con un PIB per cápita, de 67.384 dólares estadounidenses. Por su parte, Zúrich y Ginebra figuran en el segundo y tercer lugar de las ciudades con mejor calidad de vida en el mundo.

Su economía capitalista es una de las más fuertes y estables del mundo. El PIB nominal per cápita de Suiza es uno de los más altos de las economías europeas, sólo superado por el de Luxemburgo, Noruega, Qatar, Islandia e Irlanda.

Un reporte de competitividad del Foro Económico Mundial sitúa a Suiza como el segundo país más competitivo en el mundo.

ALEMANIA

Por el desarrollo y estabilidad de su economía, Alemania es considerada como la tercera potencia mundial y la primera de Europa. En 2006 su Producto Interior Bruto (PIB) superó los 3 billones de dólares US. Es una fuente indudable de riqueza y eso se refleja en la creciente economía del centro de Europa debido a su influencia. Cuenta con una infraestructura de vías ya carreteras amplias y excelente nivel de vida, por lo que es una de las naciones más desarrolladas del mundo,

HOLANDA

El Producto Interno Bruto de Holanda es de 900 millones de dólares, teniendo un ingreso per cápita de 50 mil euros (según datos del 2008).

La economía de Holanda se basa en actividades de servicios con un 73%, la industria con un 24,4% y por último la agricultura con el 1,9%.

Sus principales productos de exportación son la maquinaria, equipos de sustancias químicas, productos alimenticios cuyos principales destinos son Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, Italia.

2.2 ANALISIS DEL SEGMENTO DE MERCADO

“Los mercados están compuestos por compradores, los cuales son diferentes en uno o varios sentidos. Los compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación, actitud para comprar y hábitos de compra. Cualquiera de estas variables sirven para segmentar el mercado”¹¹

Antes de nada debemos considerar que nuestros clientes son empresas compradoras de flor para su comercialización posterior. Por ello los parámetros para la segmentación de nuestro mercado deben ser diferentes a los utilizados para segmentar mercados de consumidores.

¹¹ KOTLER, Philip – Mercadotecnia – Sexta Edición – Capítulo 9 página 282.

Para la segmentación de nuestro mercado utilizaremos los siguientes parámetros:

Segmentación Geográfica:

La misma que se basará por país. Este criterio es importante puesto que es la base para el establecimiento de precios, políticas de pago, estándares de calidad, empaque del producto y logística en general.

Los principales mercados en términos geográficos serían:

Estados Unidos

Rusia

Canadá

Suiza

Alemania

Holanda

Segmentación por tamaño de la empresa

Las empresas a las que se dirigirán nuestros esfuerzos de marketing son mayoristas e importadoras de gran escala, con sucursales en varios estados y con operaciones verificables de más de 200 cajas fulls a la semana.

Segmentación por criterios de compra

Nos dirigiremos a empresas que buscan calidad como primera condición para la adquisición de flores y rosas.

Una vez seleccionados a los componentes de nuestro mercado debemos establecer las estrategias para lograr el posicionamiento en el mercado meta.

Siendo una comercializadora, la ventaja competitiva debe centrarse en la diferenciación de los servicios prestados. Primeramente se ofrecerá el servicio de representación, que pueda ser un socio estratégico para fincas y clientes,

además de ofrecer a nuestros representados una supervisión total de las compras realizadas para mejorar su competitividad, lo que permitirá que nuestra empresa pueda asegurar su presencia en la industria dadas las condiciones actuales del mercado.

Además la empresa podría encontrar otra ventaja competitiva al contratar personal con experiencia relevante en el mercado florícola, las cuales puedan aportar con sus conocimientos para la gestión de compra y venta de flores y rosas.

2.3 MARKETING MIX

A través de la mezcla de los componentes de la mercadotecnia se espera lograr los objetivos de la empresa.

2.3.1 Producto

Nuestro Producto es un bien intangible el cual consiste en el servicio de comercialización y representación de mayoristas de flores y rosas.

Estrategia de producto:

Considerando la amplia diversidad de variedad de rosas y flores cortadas, es necesario ofrecer a los clientes el producto requerido por ellos en cuanto a sus diferentes requerimientos:

- **PUNTO DE CORTE:**

Clientes Importadores/Mayoristas Europeos: punto de corte cerrado (punto 2), sin despetalar

Clientes Importadores/Mayoristas Americanos: punto de corte abierto (punto 3), opción de despetalado abierta.

Clientes Importadores/Supermercados Americanos: punto de corte cerrado (punto 2), despetalado.

Clientes Importadores/Mayoristas Rusos: punto de corte abierto (punto 3), sin despétalar.

- **EMPAQUE:**

Clientes Importadores/Mayoristas Europeos: ramos de 20 tallos. Cajas tabaco y cajas cuarto normales.

Clientes Importadores/Mayoristas Americanos: ramos de 25 tallos. Cajas tabaco y cajas cuarto normales.

Clientes Importadores/Supermercados Americanos: ramos de 3,6,12 o 24 tallos. En caso de bouquets pueden ir acompañados de otras flores o rellenos. Cajas tabaco y cajas cuarto normales.

Clientes Importadores/Mayoristas Rusos: ramos de 25 tallos. Cajas tabaco y cuarto jumbo.

- **VARIEDADES:**

Clientes Importadores/Mayoristas Europeos: Variedades Súper Premium y Premium. Botones grandes (mayores a 5.5cm).

Clientes Importadores/Mayoristas Americanos: Variedades Premium y Estándar. Botones normales (mayores a 5cm).

Clientes Importadores/Supermercados Americanos: Variedades Estándar. Botones pequeños y normales (4.5cm a 5cm).

Clientes Importadores/Mayoristas Rusos: Variedades Súper Premium y Premium. Botones Extra Grandes (mayores a 6cm).

- **LARGO DE TALLOS**

Clientes Importadores/Mayoristas Europeos: 20% - 40cm; 50% - 50cm; 20% - 60cm; 10% - 70cm.

Clientes Importadores/Mayoristas Americanos: 30% - 40cm; 30% - 50cm; 30% - 60cm; 10% - 70cm.

Clientes Importadores/Supermercados Americanos: 40% - 40cm; 40% - 50cm; 20% - 60cm.

Clientes Importadores/Mayoristas Rusos: 5% - 60cm; 10% - 70cm; 30% - 80cm; 30% - 90cm; 20% - 100cm; 5% - 110cm.

2.3.2 Precio

De igual forma el precio es un factor importante para cada mercado, el cual va de la mano con la categoría de la variedad, el largo y el punto de apertura.

Se puede establecer un rango general de precios; sin embargo, considerando la diversidad de mercados que se pueden manejar es posible obtener precios más competitivos. Este rango de precios fluctúa según la temporada y finca de igual forma.

Clientes Importadores/Mayoristas Europeos:

40cm = 0,30 – 0,40 ctvs. de dólar por tallo

50cm = 0,40 – 0,50 ctvs. de dólar por tallo

60cm = 0,50 – 0,60 ctvs. de dólar por tallo

70cm = 0,60 – 0,70 ctvs. de dólar por tallo

- Clientes Importadores/Mayoristas Americanos:

40cm = 0,25 – 0,35 ctvs. de dólar por tallo

50cm = 0,35 – 0,45 ctvs. de dólar por tallo

60cm = 0,45 – 0,50 ctvs. de dólar por tallo

70cm = 0,55 – 0,65 ctvs. de dólar por tallo

- Clientes Importadores/Supermercados Americanos:

40cm = 0,20 – 0,30 ctvs. de dólar por tallo

50cm = 0,28 – 0,35 ctvs. de dólar por tallo

60cm = 0,30 – 0,40 ctvs. de dólar por tallo

- Clientes Importadores/Mayoristas Rusos:

60cm = 0,50 – 0,70 ctvs. de dólar por tallo

70cm = 0,60 – 0,80 ctvs. de dólar por tallo

80cm = 0,70 – 0,90 ctvs. de dólar por tallo

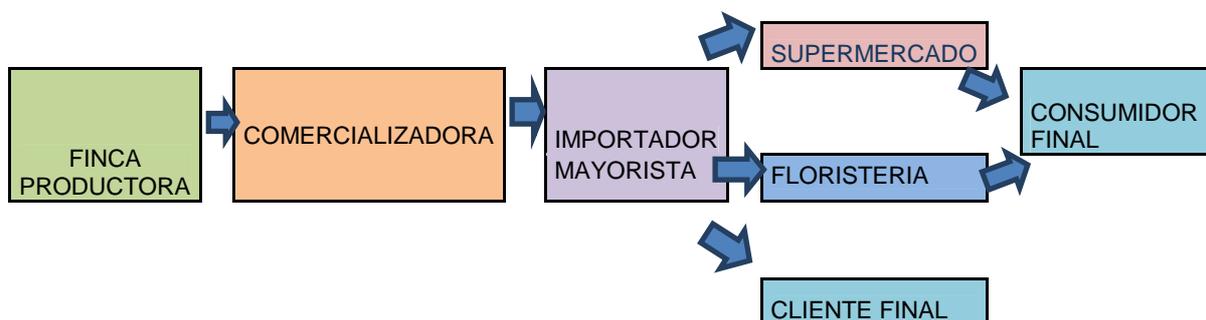
90cm = 0,80 – 1,00 ctvs. de dólar por tallo
100cm = 0,90 – 1,10 ctvs. de dólar por tallo
110cm = 1,00 – 1,20 ctvs. de dólar por tallo

2.3.3 Plaza:

Debido a que el cliente final o consumidor se encuentra en el exterior es importante entender la cadena de distribución que tiene este tipo de producto así como la logística que implica el acercar el producto desde la finca al consumidor o cliente final.

Debemos identificar primeramente nuestro cliente y consumidor final. El cliente final se considera a los planeadores de eventos o bodas, a los diseñadores florales quienes adquieren rosas y flores cortadas para preparar arreglos, no se los considera como un intermediario más ya que muchas veces su gusto y decisión prevalece sobre la del consumidor final del arreglo. El consumidor final, por otro lado, es aquel que adquiere las rosas y flores cortadas, directamente del minorista para su uso personal, sea este una floristería o un supermercado.

Así en este caso la distribución del producto se plantea bajo el siguiente esquema:



Es importante en el aspecto de la plaza, determinar la función de la agencia de carga, que es la que recibe la carga confirmada y entregada por la finca. Aquí es cuando la responsabilidad de la finca o de la comercializadora termina puesto que se vende el producto bajo FOB Quito. La agencia a su vez entrega

la carga a la aerolínea y esta envía el producto al cliente al país de destino para que un agente de aduanas y transporte entregue la carga al cliente Importador/Mayorista.

2.3.4 Promoción:

Tratándose de clientes empresariales en el exterior y al por mayor es importante utilizar medios directos de promoción.

2.3.4.1 Venta personal

Para este efecto es importante conocer los pasos básicos de la venta y el centro de negocios, el cual está compuesto por quienes toman decisiones y por quienes influyen en ellas.

Pasos básicos de la venta:

Prospección y presentación: La búsqueda de clientes es el primer paso de la venta. Se debe acudir a asociaciones internacionales, cámaras de comercio, referencias de otras empresas.

Una vez ubicadas las empresas que formarían nuestro grupo del mercado objetivo, debemos presentar nuestra empresa y los servicios que presenta de forma telefónica y por medio de correo electrónica.

Atención: Para lograr llamar la atención de nuestros clientes potenciales es importante resumir clara y concretamente los beneficios de contar con una comercializadora.

Interés: Cuando se ha conseguido interés por parte de nuestro objetivo se debe proceder a entregar toda la información necesaria como las variedades que se podrían conseguir según sus requerimientos, los precios referenciales; además se debe obtener información sobre el cliente la cual nos ayudará para las

ofertas posteriores. Agencia de carga, días de despacho y otros aspectos sobre la calidad y presentación del producto.

Oferta: se deben preparar ofertas diarias, semanales y proyecciones de acuerdo al conocimiento que se tiene para cada cliente. Las disponibilidades de flor se deben enviar por medio de medios electrónicos como son el correo y skype.

Deseo: por medio de las ofertas se despierta el deseo del cliente por adquirir la flor ofertada y al mismo tiempo el deseo de acceder a nuestros servicios y solicitar variedades y enviar órdenes de compra.

Cierre: al momento en que el cliente confirma una orden se genera el cierre de la venta por ese día. Siendo, las rosas y flores cortadas un bien perecible las compras son realizadas por los clientes por los menos dos veces a la semana, por lo que el proceso desde la oferta se repite en cada día de despacho de cada cliente.

2.3.4.2 Página web y redes sociales.

Son importantes las ofertas visuales de la flor y rosas que podemos ofrecer, por ello es menester que la empresa cuente con una página web donde se indiquen fotos reales del producto que se puede ofrecer de los diferentes proveedores.

De igual forma, por medio de las redes sociales se pueden publicar noticias, promociones especiales, nuevas variedades, y otro tipo de información masiva que se pretenda compartir.

2.4 INVESTIGACION DE MERCADOS

Objetivos:

- Identificar a nuestro mercado potencial, compuesto por las empresas del mercado de la competencia y el mercado virgen; es decir, a las empresas que actualmente importan flores y rosas desde el Ecuador, y a las empresas que no lo hacen actualmente pero tienen interés en hacerlo.
- Identificar los productos mayormente adquiridos por el mercado.
- Conocer el tipo de proveedores que sirven actualmente a los clientes potenciales.
- Definir el volumen de compra de los clientes actualmente y su frecuencia de compra.
- Identificar los factores por los cuales definen la calidad de los productos adquiridos.
- Conocer su medio de control de calidad del producto comprado actualmente.
- Encontrar la brecha existente entre la realidad del Servicio que hoy en día prestan las empresas de comercialización, y el esperado por los clientes.
- Cuantificar la Demanda Actual y la Potencial del Servicio y productos ofrecidos.

2.4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra primero es necesario conocer al universo objeto de nuestra investigación. Para ella se detalla el número de wholesalers (clientes mayoristas) por país.

Es necesario además identificar el nivel de probabilidad para el cálculo de la muestra y para ello se aplicó una prueba piloto para la obtención de dichos resultados.

LISTA DE WHOLESALERS

ALEMANIA	12
CANADA	47
HOLANDA	5
RUSIA	93
SUIZA	5
USA	415

TOTAL : UNIVERSO 577

2.4.1.1 PRUEBA PILOTO

La prueba Piloto no es más que la aplicación del Cuestionario a una pequeña parte de la muestra con el fin de corregir falencias del formato, además de conseguir información útil para la aplicación de la encuesta definitiva.

Por lo antes mencionado, esta tesis partió de la información obtenida en la Base de Datos de los Wholesalers más importantes por País la cual suma un total de 632.

Y posteriormente se hizo uso de la siguiente fórmula para conocer el tamaño de la Pre-muestra a la que se dirigiría el cuestionario a prueba.

$$N \times 5\%$$

Tomando en cuenta que el universo es finito, es decir se conoce el número exacto de componentes del universo se aplica la siguiente premisa al tomar el 5% del total del universo, así; “en el caso de que la respuesta supere a 2000, se deberán realizar 100 encuestas, de lo contrario el número de integrantes de la pre-muestra es igual a 30¹²”.

Entonces,

$$577 \times 5\% = 28,85$$

La respuesta resultó menor a 2000, por lo que esta tesis utilizó una pre-muestra de 30 empresas, las mismas que fueron seleccionadas al azar, y aplicadas por teléfono y correo electrónico, a los compradores, gerentes y/o dueños.

A continuación, se analizaron las falencias del cuestionario, se corrigió la formulación de ciertas preguntas y se planteó el formato definitivo de la siguiente manera:

¹² BARRENO, Luis – Compendio de Proyectos y Presupuestos – 2002 – Capítulo 2 página 13.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

1. Do you currently buy cut flowers and roses from Ecuador?
 1. 1.1 YES *(Skip to question 3)*
 2. 1.2 NO *(Skip to question 2)*
2. Would you like to start buying cut flowers from Ecuador?
 3. 2.1 YES *(Skip to question 10 and the fill out the company information)*
 4. 2.2 NO *(Fill out the company information)*
3. What are the products that you are currently buying?
 - 3.1 Cut roses
 - 3.2 Garden roses
 - 3.3 Fillers
 - 3.4 Greens
 - 3.5 Tropical flowers
 - 3.6 Summer flowers
4. What companies are you buying from cut flowers and roses from Ecuador at the moment?
 - 4.1 Farms
 - 4.2 Brokers
 - 4.3 Local Wholesalers
 - 4.4 Representation
5. What is the weekly average of purchases of roses and cut flowers that your company buys from Ecuador at the moment?
 - 5.1 10 – 25 full boxes

- 5.2 26 – 50 full boxes
- 5.3 51 – 100 full boxes
- 5.4 101 – 150 full boxes
- 5.5 151 – 200 full boxes
- 5.6 201 - or more

6. How many flights or deliveries do you have per week?

7. For quality control what is the process that you apply at the moment on the flowers from?

7.1 Frequent control on the cold rooms by a representative of the Company

7.2 Frequent control at the farm by a representative of the Company

7.3 Quality control only in high seasons on the cold rooms by a representative of the Company.

7.4 Quality Control only in high seasons at the farms by a representative of the Company

7.5 Frequent control on the cold rooms by another Company or by an expert

7.6 Frequent control at farms by another Company or by an expert

7.7 Quality Control only in high season on the cold rooms by another Company or by an expert

7.8 Quality Control only in high season at the farms by another Company or by a an expert

7.9 Don't do any quality control before delivering the shipment.

8. According to you what is the most important on the following characteristics regarding the quality of the products. Give an average from 1 to 5 to each item:

8.1 Appropriate size of the bloom with according to the client's requests

8.2 Correct cut stage depending on the market

8.3 Vase life

8.4 Color of variety

8.5 Clean foliage and with no damage

8.6 Packing, cardboard, boxes

8.7 Appropriate cleaning of the leaves

8.8 Service during, before and after the sale

8.9 Credit policies

8.10 Volume

8.11 Diversity of Products

8.12 Certifications and labels

9. Using a scale from 1 to 5 please specify in what level your current suppliers comply with the following statements in terms of the service and the product that you are receiving:

9.1 The size of the blooms is accurate according to the expectations of my clients

9.2 The cut stage is appropriate for my market

9.3 The vase life is correct

9.4 The foliage is clean and complete.

9.5 The packing protects the flowers

9.6 The cleaning of leaves and stems is appropriate.

9.7 I get a proper service during, before and after the sale is closed.

9.8 The credit policy is accurate.

9.9 You get the correct volume according to your needs.

9.10 You can get the entire product that you request without investing too much time and effort.

9.11 Quality certifications and labels requested in your market.

10. If a new Company that offers the services of commercializing cut flowers and roses would you be willing to access to their services?

10.1 YES

10.2 NO (Fill out company information)

11. In what service would you be more interested?

11.1 Commercializing

11.2 Representation

11.3 Both services

Country:	
Name of the Company:	
Name of the person who filled the survey:	
Position in the Company:	

2.4.1.2 MUESTREO

Para el cálculo de la muestra, utilizaremos la siguiente fórmula que se aplica a universos finitos.

$$\frac{Z^2PQN}{E^2(N-1)+ZPQ}$$

En la que:

C= Confiabilidad

Z = (dato obtenido de la tabla de Distribución Normal, basado en el dato de Confiabilidad)

P = Probabilidad

Q = No probabilidad

N = Universo

E = Error

Para lo que contamos con los siguientes datos, obtenidos de la tabulación de las 30 encuestas realizadas como pre-muestra.

¿ Si se creara una empresa que brinde el servicio de comercialización de rosas y flores usted estaría interesado a acceder a sus servicios?			
1	SI (Probabilidad)	26	87%
2	NO(No probabilidad)	4	13%
3	NO DA INFORMACION	0	0%
		30	

C= 96%

Z² = 3.8416

P = 0,87

Q = 0,13

N = 577

E = 6,5%

$$\frac{(3,8416) (0,87) (0,13) (577)}{(0,065)^2 (577-1)+ (3,8416) (0,87) (0,13)}$$

Esta fórmula da como resultado 87,41 valor aproximado a un tamaño de muestra igual a 87 integrantes.

2.4.1.3 TRABAJO DE CAMPO

Se entiende por “trabajo de campo” todas las actividades llevadas a cabo con el fin de recolectar la información definitiva, esto se realiza por medio de la aplicación de la encuesta a la muestra escogida.

Así, se escogió el método de encuesta telefónica y por correo electrónico para dar cumplimiento al trabajo de campo.

Para seleccionar a los integrantes de la muestra se tomó la proporción que corresponde a cada país frente al total del universo.

Porcentaje por país

ALEMANIA	12	2,08%	2
CANADA	47	8,15%	7
HOLANDA	5	0,87%	1
RUSIA	93	16,12%	14
SUIZA	5	0,87%	1
USA	415	71,92%	62
TOTAL	577		87

Elaborado por: Cristina Espín

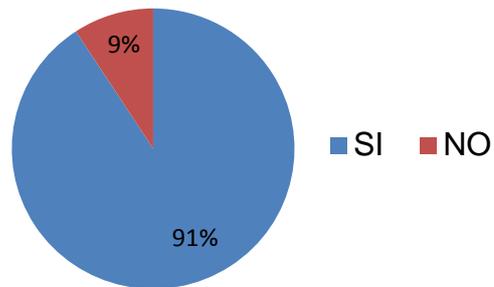
2.4.1.4 TABULACION Y ANALISIS

Después de realizadas las encuestas a nuestro público objetivo se procede a la tabulación de los datos obtenidos con el fin de analizar los mismos y obtener las conclusiones necesarias para la consecución de la presente tesis.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

PREGUNTA 1. ¿Compra actualmente Flores desde Ecuador?			
1	SI	79	91%
2	NO	8	9%
TOTAL		87	100%

**¿COMPRA
ACTUALMENTE FLORES
DESDE ECUADOR?**



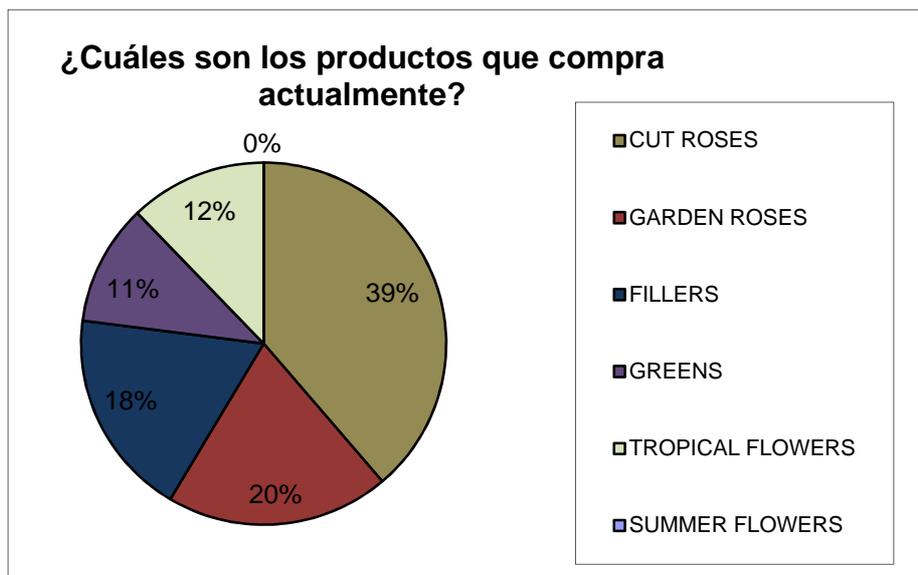
El 91% de nuestro público encuestado compra actualmente flores desde el Ecuador.

PREGUNTA 2. ¿Le gustaría empezar a comprar flores del Ecuador?			
1	SI	8	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		8	100%



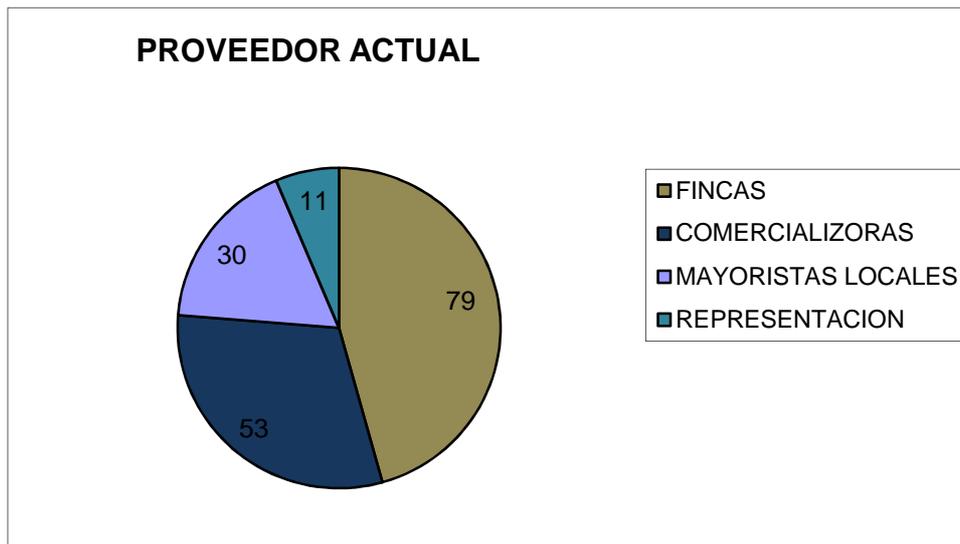
El porcentaje del 9% que no compra actualmente flor desde el Ecuador se muestra interesado en importar flores ecuatorianas.

PREGUNTA 3. ¿Cuáles son los productos que compra actualmente?			
1	CUT ROSES	86	39%
2	GARDEN ROSES	44	20%
3	FILLERS	41	18%
4	GREENS	24	11%
5	TROPICAL FLOWERS	27	12%
6	SUMMER FLOWERS	0	0%
TOTAL		222	100,00%



Los productos mayormente adquiridos son las rosas cortadas, seguidas por las rosas de jardín, enfatizando el hecho de que las rosas ecuatorianas son las más requeridas.

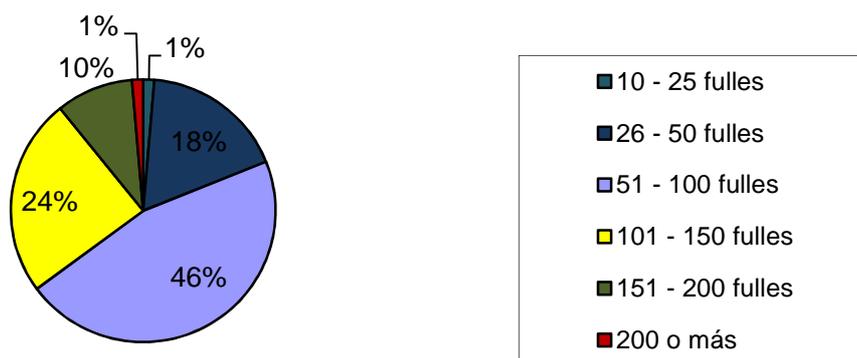
PREGUNTA 4.- ¿De que compañías compra actualmente flores y rosas?		
1	FINCAS	79
2	COMERCIALIZORAS	53
3	MAYORISTAS LOCALES	30
4	REPRESENTACION	11
		173



Las 79 empresas de la muestra compra directamente de las fincas, mientras que 53 empresas lo hacen también a comercializadoras, lo cual indica que si existe un interés por comprar a través de intermediarios.

PREGUNTA 5.- ¿Cuál es su monto mensual de compras de rosas y flores desde el Ecuador ?			
1	10 - 25 fulles	1	1%
2	26 - 50 fulles	13	18%
3	51 - 100 fulles	34	46%
4	101 - 150 fulles	18	24%
5	151 - 200 fulles	7	9%
6	200 o más	1	1%
TOTAL		74	100%

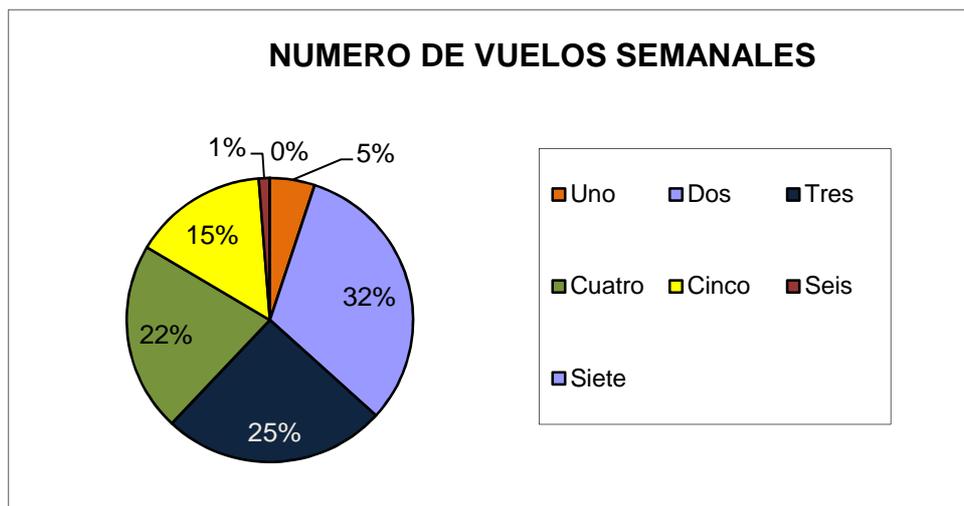
VOLUMEN DE COMPRAS



El 46 % indica que compran entre 51 y 100 fulles a la semana; es decir, 34 empresas encuestadas, un 24% compra entre 101 a 150 fulles semanales, lo cual indica un volumen de compras desde Ecuador bastante considerable.

PREGUNTA 6.- ¿Cuántos vuelos o entregas tiene por semana?

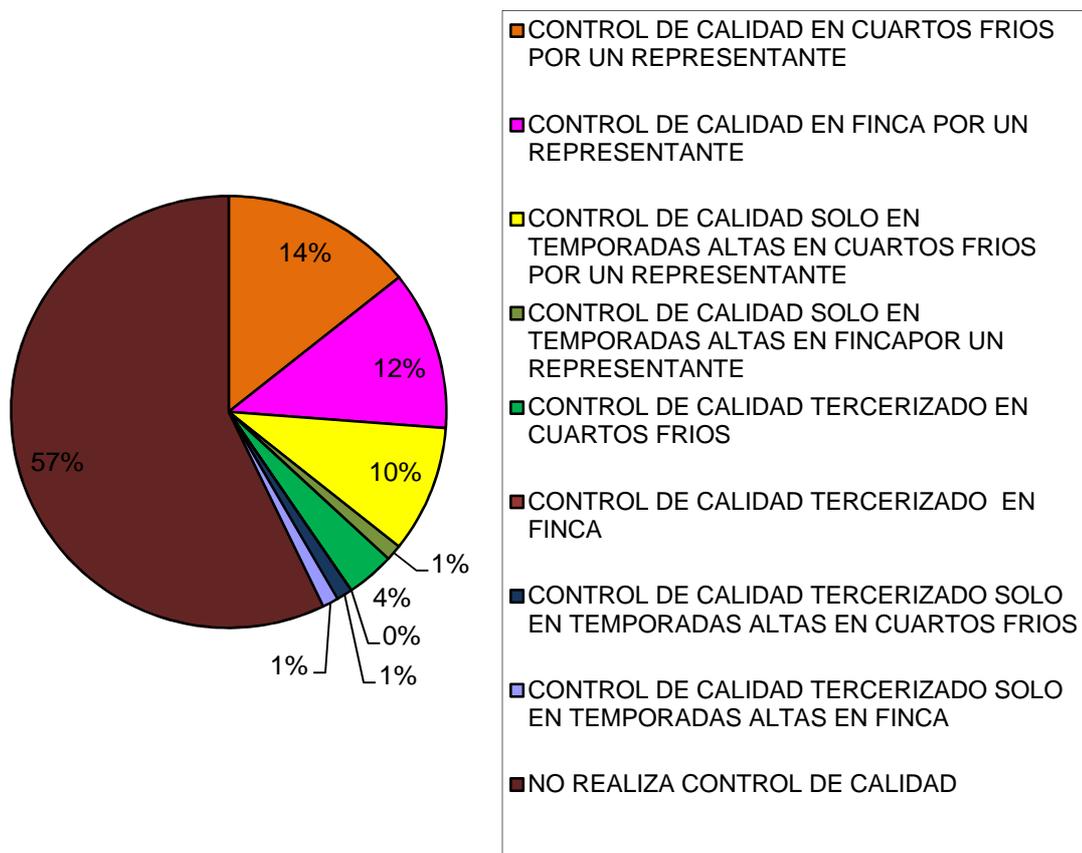
1	Uno	4	5%
2	Dos	25	32%
3	Tres	20	25%
4	Cuatro	17	22%
5	Cinco	12	15%
6	Seis	1	1%
7	Siete	0	0%
		79	100%



El 32% de nuestro segmento encuestado tiene vuelos los todos los días de la semana de lunes a domingo, por medio de consolidados seguido de un 25 % que tiene 3 vuelos semanales.

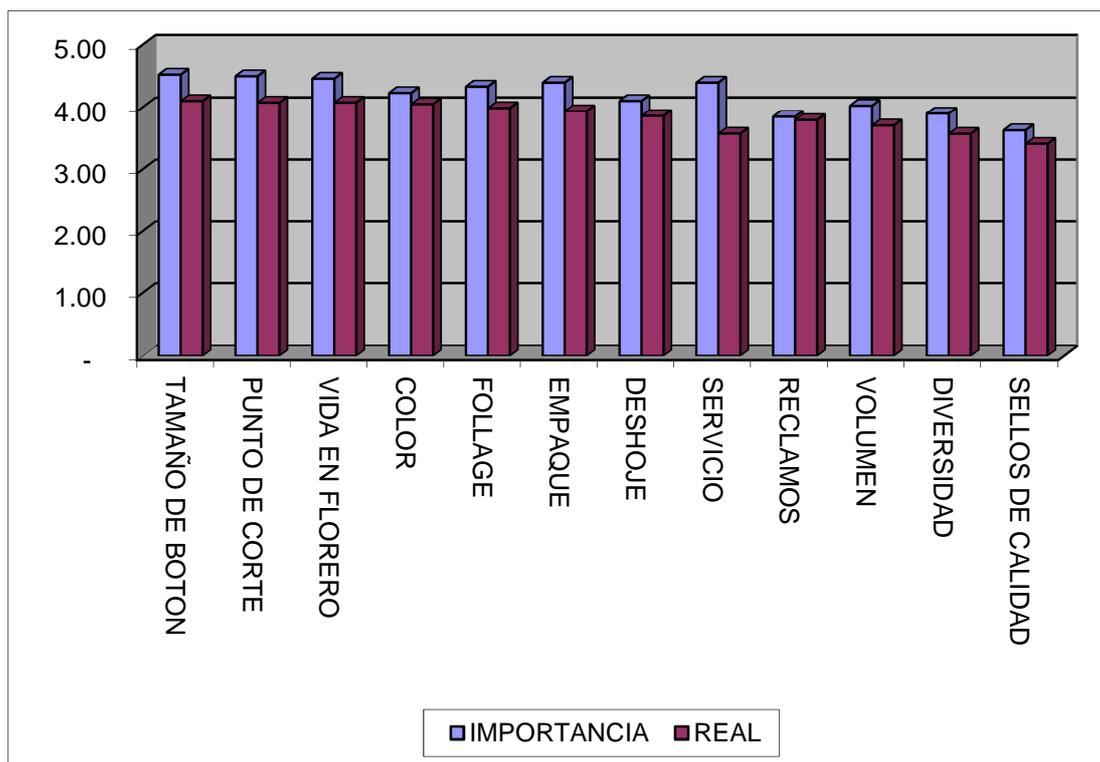
PREGUNTA 7. Para control de calidad, ¿cuál es el proceso que usted aplica al momento?			
1	CONTROL DE CALIDAD EN CUARTOS FRIOS POR UN REPRESENTANTE	12	14%
2	CONTROL DE CALIDAD EN FINCA POR UN REPRESENTANTE	10	12%
3	CONTROL DE CALIDAD SOLO EN TEMPORADAS ALTAS EN CUARTOS FRIOS POR UN REPRESENTANTE	8	10%
4	CONTROL DE CALIDAD SOLO EN TEMPORADAS ALTAS EN FINCA POR UN REPRESENTANTE	1	1%
5	CONTROL DE CALIDAD TERCERIZADO EN CUARTOS FRIOS	3	4%
6	CONTROL DE CALIDAD TERCERIZADO EN FINCA	0	0%
7	CONTROL DE CALIDAD TERCERIZADO SOLO EN TEMPORADAS ALTAS EN CUARTOS FRIOS	1	1%
8	CONTROL DE CALIDAD TERCERIZADO SOLO EN TEMPORADAS ALTAS EN FINCA	1	1%
9	NO REALIZA CONTROL DE CALIDAD	48	57%
TOTAL		84	42,86%

CONTROL DE CALIDAD



Un 42% de empresas no realiza ningún tipo de control de calidad de la flor enviada, mientras que tan solo un 14% lo hace porque cuentan con un representante que realiza esa labor en cuartos fríos. Por otra parte se denota una importancia del control de calidad en temporadas altas.

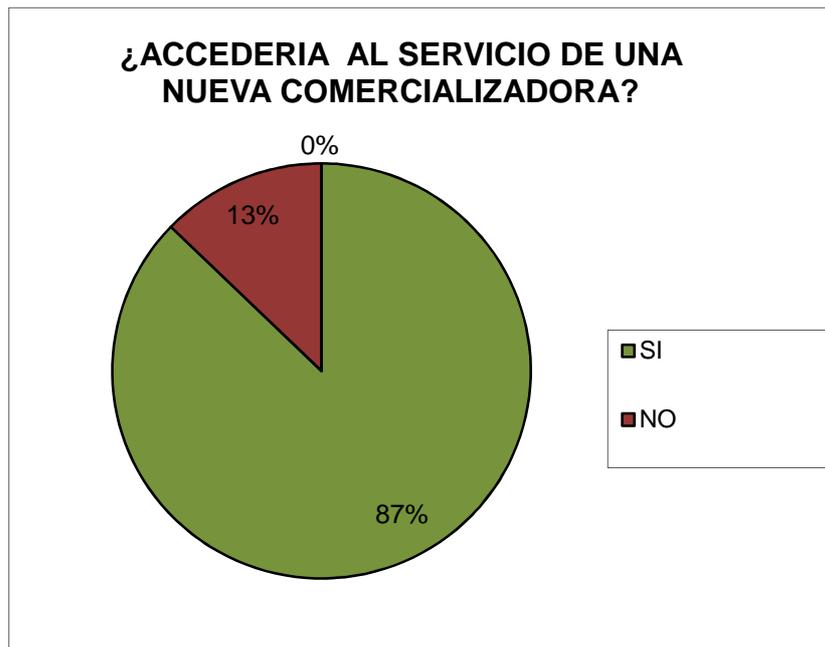
	IMPORTANCIA	REAL	DIFERENCIA
TAMAÑO DE BOTON	4,53	4,10	0,42
PUNTO DE CORTE	4,50	4,08	0,42
VIDA EN FLORERO	4,46	4,08	0,38
COLOR	4,23	4,05	0,18
FOLLAGE	4,33	3,99	0,35
EMPAQUE	4,40	3,94	0,46
DESHOJE	4,10	3,86	0,24
SERVICIO	4,40	3,57	0,82
RECLAMOS	3,85	3,79	0,05
VOLUMEN	4,03	3,71	0,32
DIVERSIDAD	3,90	3,57	0,33
SELLOS DE CALIDAD	3,63	3,41	0,22



Con respecto a las brechas encontradas entre lo importante para el segmento encuestado y lo real recibido, tenemos que el punto más notorio es el tema del servicio, el cual tiene una brecha de 0,82; seguido por el tema del empaque y la limpieza del follaje con el 0,46 y 0,35 respectivamente. Se puede señalar que el punto de manejo de reclamos ha generado satisfacción casi total en la muestra seleccionada.

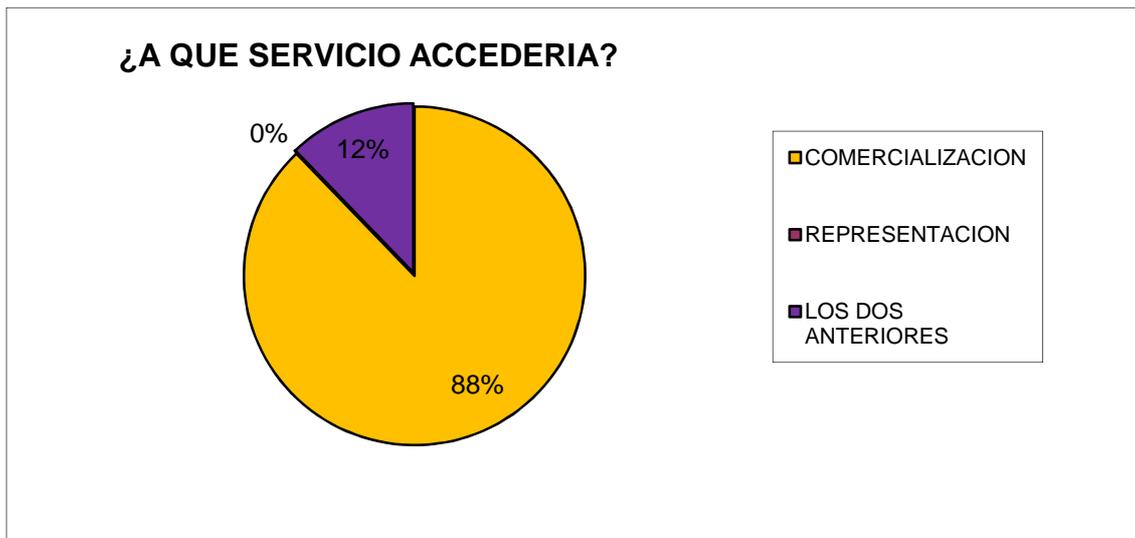
PREGUNTA 10. ¿SI SE CREARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACION UD ACCEDIERA A SUS SERVICIOS?

1	SI	75	87%
2	NO	11	13%
3	NO DA INFORMACION	0	0%
		86	100%



El 87% de las empresas encuestadas señala que si estarían dispuestas a acceder a los servicios de una nueva comercializadora.

PREGUNTA 11. A QUE SERVICIO ACCEDERIA?			
1	COMERCIALIZACION	65	88%
2	REPRESENTACION	0	0%
3	LOS DOS ANTERIORES	9	12%
	TOTAL	74	100%



De los servicios que prestaría esta nueva empresa, el 88% de la muestra encuestada accedería al servicio de comercialización, mientras que el 12% restante está interesado en el servicio de representación.

2.4.3 CALCULO DE LA DEMANDA

DEMANDA

“Es la cantidad total de bienes y servicios que los consumidores comprarían en función de los distintos precios, lo que a veces se denomina demanda efectiva”¹³.

En el caso particular de este estudio la demanda es representada por el número de cajas fulles que el mercado, compra o compraría eventualmente desde el Ecuador, considerando a las empresas que estarían dispuestas a acceder a los servicios de la nueva empresa.

Para este análisis de la demanda se han tomado en cuenta dos mercados; el de la competencia que son aquellas empresas que actualmente ya comprar flor

¹³ © Enciclopedia Encarta 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

desde el Ecuador, y el mercado virgen que son los clientes que aún no adquieren flores ecuatorianas.

A continuación se presenta un resumen de la demanda por cada Mercado:

DEMANDA POTENCIAL			
DISPUESTA A CONTRATAR	MERCADO	CAJAS	DEMANDA
COMPETENCIA	69	112,64	7.772,00
VIRGEN	6	10,00	60,00
TOTAL	75	122,64	7.832,00
DEMANDA POTENCIAL			7.832,00

Elaborado por: Cristina Espín

Según el estudio de mercado realizado, 69 empresas de las que actualmente comprar flor de Ecuador, estarían dispuestas a contratar los servicios de una nueva comercializadora. Estas empresas comprar en promedio cada una 112 cajas a la semana, lo cual nos da una demanda total de 7.772 cajas en total.

En el mercado virgen se encuentran 6 empresas que no compran flor actualmente desde el Ecuador, para las cuales se considera un monto mínimo de cajas de 10 a la semana, lo cual nos da una demanda de 60 cajas a la semana.

En total suman 7.832 cajas semanales como demanda potencial actual; sin embargo para el tamaño estimado del proyecto y por su tamaño inicial se tomará en cuenta únicamente el 1% de la demanda; es decir, 78.3 cajas semanales; que representan alrededor de 100.000 tallos al mes.

2.4.4 CALCULO DE LA OFERTA

OFERTA

“Es la cantidad de producto o servicio que se está dispuesto a intercambiar o vender, dado, un valor intrínseco de que piensa realizar la transacción”¹⁴.

PREGUNTA 4.- ¿De qué compañías compra actualmente flores y rosas?		
1	FINCAS	79
2	COMERCIALIZORAS	53
3	MAYORISTAS LOCALES	30
4	REPRESENTACION	11
		173

Para nuestro estudio nos resulta importante conocer cuál es el comportamiento de las empresas encuestadas con respecto a la oferta, lo cual nos entrega un panorama claro sobre la competencia.

Así, podemos identificar que todas las empresas encuestadas compran directamente de las fincas, mientras 53 de las mismas lo hacen por medio de comercializadoras también, esto es un indicador clave que nos señala que se mantiene el interés del mercado en trabajar con comercializadoras.

Además cabe recalcar que nuestra competencia se divide en tres y cada una representa amenazas diferentes.

Las fincas, las cuales son proveedoras directas del producto, cuya limitante principal es la falta de diversidad en cuanto a variedades y tipos de flor. Las

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/oferta.htm>

comercializadoras, son nuestro competidor directo, ofrecen diversidad en cuanto a variedades y tipos de flor, sus falencias son el precio alto debido a la intermediación y falta de control sobre la información y calidad de los productos.

Los mayoristas locales, sus proveedores más oportunos debido a la cercanía con la empresa compradora, pero su debilidad es el precio alto debido a la intermediación y flete, falta de control sobre la información y calidad de los productos.

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTATEGICO

3.1 VISION

Convertirse en un proveedor importante para los clientes en el extranjero proporcionando flor con la calidad requerida por cada mercado a un precio competitivo, siendo un socio estratégico para las fincas proveedoras quienes vean a la empresa como parte de su departamento de comercialización.

3.2 MISION

Ofrecer un servicio de comercialización de rosas y flores que satisfagan las necesidades reales de los clientes dentro de un marco rentable y perdurable en el tiempo.

3.3 VALOR CORPORATIVO

EFICIENCIA

Dar respuesta oportuna y concreta a los requerimientos de los clientes. Ofrecer con anticipación disponibilidad de rosas y flores según las necesidades conocidas de los mismos.

HONESTIDAD

Basar nuestras negociaciones con los clientes y fincas según parámetros de ética y honestidad.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Asegurar que cada momento de la verdad cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

COMPROMISO Y SERIEDAD

Establecer como política de comportamiento empresarial el compromiso de seriedad hacia los clientes, proveedores, estado y público.

3.4 ANALISIS FODA

Con este análisis se pretende presentar la situación actual en la que este proyecto iniciaría sus actividades, para poder tener un diagnóstico preciso y poder establecer las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos.

FORTALEZAS

- **Experiencia en el mercado de exportación de flores y rosas:** existe el conocimiento necesario en este negocio. Lo que permite saber las variedades adecuadas para cada mercado y su destino final y los el techo de precios que se deben manejar.
- **Contactos requeridos:** debido a la experiencia en este negocio también se cuenta con un número importante de contactos en el exterior, lo cual representa una fortaleza ya que se contaría con una cartera de potenciales clientes ya conocidos previamente.

OPORTUNIDADES

- **Servicio:** Las empresas encuestadas, se muestra inconformes con el servicio que reciben de sus actuales proveedores, por lo cual esta puede ser un punto crítico que la empresa puede tener a su favor y enfocar muchas de sus estrategias en sentido de servicio al cliente en cada momento de la verdad.
- **Control de calidad:** De igual forma se conoce por medio del estudio de mercado realizado que más del 50% de empresas importadoras no realizan control de calidad. Este factor nos permite crear un valor agregado que es el control de calidad de la flor despachada.

DEBILIDADES

- **Empresa nueva:** El hecho de ser una empresa nueva representa un problema en relación a la falta de referencias de relaciones comerciales lo cual puede generar problemas para conseguir crédito de los proveedores. Además que para los potenciales clientes puede tomar cierto tiempo el acceder a este servicio.

AMENAZAS

- **Falta de lealtad de proveedores:** es un riesgo latente ya que muchas fincas proveedoras pueden lograr un acercamiento directo con los clientes. Por ello las estrategias deben ir direccionadas a lograr que este nuevo proyecto se presente como un socio estratégico potencial.

MATRIZ FODA

	DEBILIDADES (O) Empresa nueva en el mercado	FORTALEZAS (F) Experiencia en el mercado Contactos de empresas Importadoras
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>Inadecuado servicio al cliente de los actuales proveedores</p> <p>Falta de control de calidad por parte del cliente</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>*Dar un servicio de calidad en cada momento de la verdad, tener una disponibilidad y respuesta inmediata al cliente, este puede ser un factor crítico para poder obtener y conservar clientes.</p> <p>*Ofrecer como un valor agregado el control de calidad de los productos despachados, dar una retroalimentación a las fincas sobre posibles problemas encontrados y de esta manera conseguir la confianza de proveedores y clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>*Ofrecer variedades, empaque y punto de corte de fincas seleccionadas según la calidad requerida según el cliente y/o consumidor final de manera que pueda optimizarse el tiempo y se logre una oferta eficaz.</p> <p>*Realizar control de calidad en cuartos fríos y fincas según los parámetros de calidad establecidos con los clientes de manera y conocimientos técnicos.</p> <p>*Contactar a las empresas que sabemos según el estudio se encuentran mayormente insatisfechas con el servicio recibido.</p> <p>*Ofrecer el servicio extra de control de calidad a las empresas que se conoce por medio del estudio de mercado no realizan el mismo.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>Falta de lealtad de proveedores</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>*Presentar este proyecto a nuestro potenciales proveedores, basándonos en la premisa de que se pretende ser un socio estratégico para las fincas productoras, trabajar y colaborar permanentemente</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>*Ofrecer a las empresas con mayor potencial de crecimiento planes de ordenes fijas con los proveedores más grandes, desarrollando paquetes de variedades Premium y estándar a precios competitivos y con volúmenes interesantes.</p>

3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Obtener una utilidad bruta del 20% sobre las ventas netas.
- Tener la representación de por lo menos 4 empresas para los primeros 5 años para garantizar volúmenes de compra estables.
- Lograr la fidelidad de nuestros clientes, es decir; lograr ventas frecuentes en cada despacho al por lo menos 50% de nuestra cartera.
- Conseguir una buena reputación dentro de nuestros proveedores, por medio de pagos oportunos mensuales, promedios de compra estables.

3.6 ESTRATEGIAS

Objetivo 1: Obtener una utilidad bruta del 20% sobre las ventas netas.

- Aperturar clientes en mercados diversos los cuales nos permitan tener un margen de ganancia adecuado a nuestros objetivos. Ya sea por volumen como porcentaje sobre el precio.
- Establecer programas especiales para cada cliente. Conociendo en detalle sus requerimientos de variedades, parámetros de calidad, volumen precio.
- Negociar con fincas precios competitivos para cada mercado, en base a compras por volumen y diversidad de variedades.

Objetivo 2: Tener la representación de por lo menos 4 empresas para los primeros 5 años para garantizar volúmenes de compra estables.

- Ofrecer a los clientes una propuesta de servicio integral de compras, control de calidad, supervisión de envíos, manejo de empaque.

Objetivo 3: Lograr la fidelidad de nuestros clientes, es decir; lograr ventas frecuentes en cada despacho al por lo menos 50% de nuestra cartera.

- Negociar atractivas órdenes fijas para todo el año con nuestros clientes.
- Anticipar ofertas oportunamente, previo despachos por fiestas especiales o épocas normales.

Objetivo 4: Conseguir una buena reputación dentro de nuestros proveedores, por medio de pagos oportunos mensuales, promedios de compra estables.

- Proponer pagos con descuento por pronto pago a las fincas con las que mayor volumen se maneja
- Establecer relaciones comerciales perdurables y de confianza.

3.7 PLAN DE ACCION

Objetivo 1: Obtener una utilidad bruta del 20% sobre las ventas netas.

- Conseguir cuentas en los siguientes mercados: USA, CANADA, RUSIA, HOLANDA, SUIZA, ALEMANIA.
- Obtener base de datos de Wholesalers en los países objetivos.
- Identificar al grupo de fincas idóneo para cada cliente.
- Enviar proyecciones según la oferta de las fincas designadas para cada cliente cumpliendo con las especificaciones de los mismos.
- Realizar visitar periódicas a fincas para afianzar las relaciones, conocer sus proyecciones de producción nuevas variedades, revisar parámetros de calidad.

- Utilizar la ventaja de la diversidad de mercados para poder armar paquetes de variedades, lo cual permita conseguir precios competitivos tanto para variedades súper Premium como para estándar.

Objetivo 2: Tener la representación de por lo menos 4 empresas para los primeros 5 años para garantizar volúmenes de compra estables.

- Realizar un estudio minucioso de los clientes más grandes, volumen de cajas totales embarcadas, precios, variedades, fincas para poder realizar una propuesta de representación que más se adapte a sus necesidades.

Objetivo 3: Lograr la fidelidad de nuestros clientes, es decir; lograr ventas frecuentes en cada despacho al por lo menos 50% de nuestra cartera.

- Definir variedades de mayor demanda de cada cliente y establecer precios competitivos.
- Armar paquetes con fincas para diversos mercados, de manera se pueda adquirir variedades súper Premium, Premium y estándar.
- Identificar las fechas importantes para la compra de flor y armar ofertas especiales en volumen y precios competitivos.
- Realizar promociones de variedades con alta producción a precio bajo, basándonos en las proyecciones de las fincas.
- Capacitar al personal de ventas con respecto a tendencia en colores y gustos en el campo de decoración y diseño floral.

Objetivo 4: Conseguir una buena reputación dentro de nuestros proveedores, por medio de pagos oportunos mensuales, promedios de compra estables.

- Ofrecer a las fincas pronto pagos con descuento del 5% para pagos de los primeros 3 días del mes, siempre y cuando sea un monto superior a los 2000 dólares.
- Mantener reuniones frecuentes con personal de ventas y dueños de fincas, tanto en visitas a las plantaciones como reuniones en Oficinas en la ciudad.
- Cooperar con los proveedores en temporada baja (verano) que fueron mayor apoyo en épocas de mayor demanda (Valentín y Madres).
- Capacitar constantemente a nuestro personal de control de calidad, de manera que su gestión sea más eficiente y puede además asesorar a las fincas que visite y pueda conseguir mejores resultados con respecto a la calidad que los clientes solicitan; además que las fincas recibirían esta asesoría como valor agregado que nos permitirá afianzarnos como sus socios estratégicos.

3.8 INDICADORES DE GESTION

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION
Obtener una utilidad bruta del 20% sobre las ventas netas	% Utilidad sobre ventas mensuales totales
	% Utilidad sobre ventas mensuales por cliente
	% Utilidad sobre ventas mensuales por mercado
	Número de fincas por cliente
	Número de tallos por cliente
	Número de visitas a fincas por mes
	Precio promedio por finca
	Porcentaje de ganancias por tallos por finca
	Porcentaje de ganancias por variedad
Tener la representación de por lo menos 4 empresas para los primeros 5 años para garantizar volúmenes de compra estables.	Número de clientes bajo el modelo de representación por año
Lograr la fidelidad de nuestros clientes, es decir; lograr ventas frecuentes en cada despacho al por lo menos 50% de nuestra cartera.	Frecuencia de compra de clientes (días compras a la empresa vs despachos del cliente)
	Número de capacitaciones sobre servicio al clientes, diseño y tendencias florales
	Número de clientes que suman el 50% de ventas totales
Conseguir una buena reputación dentro de nuestros proveedores, por medio de pagos oportunos mensuales, promedios de compra estables.	Tiempo promedio de pagos a proveedores
	Compras mensuales por finca en tallos y dólares
	Número de fincas que aplican al pronto pago
	Número de fincas que suman el 50% de nuestras compras
	Número de capacitaciones al año sobre procesos de post cosecha y producción
	Compras por temporada por finca

3.9 BALANCE SCORE CARD

CLIENTES

INDICADOR	MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	RESULTADOS ESPERADOS
Número de fincas por cliente	UNIDADES	TRIMESTRAL	15 fincas por cliente al año
Número de tallos por cliente	UNIDADES	MENSUAL	5.000 -10.000 tallos por cliente
Número de clientes bajo el modelo de representación por año	UNIDADES	ANUAL	1 por año
Frecuencia de compra de clientes (días compras a la empresa vs despachos del cliente)	PORCENTAJE Días de compra a la empresa / días de compra del cliente	SEMANAL	100% POR CLIENTE
Número de clientes que suman el 50% de las ventas totales	UNIDADES	MENSUAL	5 CLIENTES

PROCESOS INTERNOS

INDICADOR	MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	RESULTADOS ESPERADOS
Tiempo promedio de pagos a proveedores	DIAS PROMEDIO DE PAGO	MENSUAL	30 DIAS
Compras mensuales por finca en tallos y dólares	UNIDADES Y DOLARES	MENSUAL	5.000 – 10.000 TALLOS POR FINCA / 1450 – 2900 USD POR FINCA
Número de fincas que aplican al pronto pago	UNIDADES / PORCENTAJE	MENSUAL	50%
Número de fincas que suman el 50% de nuestras compras	UNIDADES	MENSUAL	15 FINCAS
Compras por temporada por finca	PORCENTAJE	TEMPORADAS : VALENTIN MADRES	50% DE LAS 15 MAYORES FINCAS
Precio promedio por finca	CTVOS DE DÓLAR	MENSUAL	0,29

FINANZAS

INDICADOR	MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	RESULTADOS ESPERADOS
% Utilidad sobre ventas mensuales totales	PORCENTAJE	MENSUAL	20%
% Utilidad sobre ventas mensuales por cliente	PORCENTAJE	MENSUAL	20% POR CLIENTE
% Utilidad sobre ventas mensuales por mercado	PORCENTAJE	MENSUAL	25% EUROPA 15% AMERICA
Porcentaje de ganancias por tallos por finca	PORCENTAJE	MENSUAL	20% POR FINCA
Porcentaje de ganancias por variedad	PORCENTAJE	MENSUAL	25% SUPER PREMIUM 20% PREMIUM 15% STANDARD

CAPACITACION Y CRECIMIENTO

INDICADOR	MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION	RESULTADOS ESPERADOS
Número de capacitaciones sobre servicio al clientes, diseño y tendencias florales	UNIDADES	TRIMESTRAL	1 TRIMESTRAL
Número de capacitaciones al año sobre procesos de post cosecha y producción	UNIDADES	TRIMESTRAL	1 TRIMESTRAL

CAPITULO IV

4 ESTUDIO FINANCIERO

4.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Para este proyecto se requiere una inversión total de 48.748,40 dólares, divididos en 3 conceptos detallados en los siguientes cuadros:

INVERSION TOTAL

CONCEPTO	TOTAL
Activos Fijos Tangibles	11.583,99
Activos Fijos Intangibles	1.768,58
Capital de Trabajo	35.395,83
Inversión Total	48.748,40

4.1.1 ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Descripción	Valor Total
Maquinaria y Equipo	-
Vehículo	-
Equipo de oficina	10.060,26
Muebles y Enseres	1.523,73
Equipos de Producción	-
TOTAL	11.583,99

EQUIPOS DE OFICINA

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Impresora Láser	Unidades	1,00	250,00	250,00
Computadoras	Unidades	8,00	800,00	6.400,00
Teléfonos	Unidades	8,00	60,00	480,00
Calculadoras	Unidades	8,00	8,00	64,00
Copiadora/Impresora a color	Unidades	1,00	110,00	110,00
Teléfonos Celulares	Unidades	4,00	500,00	2.000,00
Tablet	Unidades	1,00	200,00	200,00
Cámara Fotográfica	Unidades	1,00	359,00	359,00
Subtotal				9.863,00
Imprevistos 2%				197,26
Total				10.060,26

MUEBLES Y ENSERES

Descripcion	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Anual
Archivador	Unidades	2,00	72,00	144,00
Papeleras	Unidades	7,00	5,65	39,55
Escritorio	Unidades	7,00	56,50	395,50
Mesa para reuniones	Unidades	1,00	67,80	67,80
Sillas mesa de reuniones	Unidades	6,00	42,00	252,00
Silla giratorias	Unidades	7,00	85,00	595,00
Subtotal				1.493,85
Imprevistos 2%				29,88
Total				1.523,73

4.1.2 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

Descripcion	Valor Total
Constitución de la Compañía	400,00
Patentes	33,90
Diseñador	500,00
Software Programa para facturación y ventas	800,00
Subtotal	1.733,90
Imprevistos 2%	34,68
Total	1.768,58

4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Valor Total Anual	Valor Mensual
Mano de Obra directa	-	-
Materiales Directos	-	-
Costo de Ventas (Compra de Flor)	345.600,00	28.800,00
Gastos Administrativos y Generales	60.330,96	5.027,58
Gastos de Ventas	18.819,00	1568,25
Gasto Financiero	4.079,28	184,9
Total	424.749,96	35.395,83

4.1.4 Financiamiento

Considerando que se requiere un capital de trabajo para el primer mes de operaciones y la inversión en activos tangibles e intangibles se considera un financiamientos del 70% con préstamo bancario y 30% con recursos propios de los inversionistas

CUADRO DE FUENTES Y USOS

Concepto	Valor	Préstamo		Recursos Propios	
		%	Valor	%	Valor
Equipo de oficina	10.060,26	70,00	7.042,18	30,00	3.018,08
Muebles y Enseres	1.523,73	70,00	1.066,61	30,00	457,12
Activos Fijos Intangibles	1.768,58	70,00	1.238,00	30,00	530,57
Capital de Trabajo	35.395,83	70,00	24.777,08	30,00	10.618,75
Total	48.748,40	0,70	34.123,88	0,30	14.624,52

4.2 COSTOS DEL PROYECTO

4.2.1 COSTOS TOTALES

Para el primer año del proyecto se estima Costos totales de 431.252,38 dólares, considerando rubros como Costos de venta (compra de flor), gastos administrativos; incluyendo amortizaciones y depreciaciones, Gastos de Ventas y Gastos Financieros; siendo estos últimos considerados únicamente en los 2 primeros años del plazo del préstamo.

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTOS DE VENTA	345600,00	380160,00	418176,00	459993,60	505992,96	556592,26	612251,48	673476,63	740824,29	814906,72
Gastos Administrativos	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96
Depreciaciones	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	152,37	152,37	152,37	152,37	152,37
Amortizaciones	353,72	353,72	353,72	353,72	353,72					
TOTAL GASTOS ADM.	62849,10	62849,10	62849,10	62849,10	62849,10	60483,33	60483,33	60483,33	60483,33	60483,33
Gastos Ventas	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00
Comisión Ventas	4800,00	5280,00	5808,00	6388,80	7027,68	7730,45	8503,49	9353,84	10289,23	11318,15
TOTAL GASTOS VENTAS	18723,00	19203,00	19731,00	20311,80	20950,68	21653,45	22426,49	23276,84	24212,23	25241,15
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4079,28	898,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	431251,38	463110,31	500756,10	543154,50	589792,74	638729,04	695161,31	757236,80	825519,85	900631,20

4.2.1.1 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Para el caso particular de este proyecto, los costos variables son el Costo de ventas y la comisión de ventas y se ven alterados por la cantidad de tallos comprada y vendida respectivamente.

CLASIFICACION DE COSTOS										
COSTOS FIJOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depreciaciones	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	152,37	152,37	152,37	152,37	152,37
Amortizaciones	353,72	353,72	353,72	353,72	353,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96
Gastos Ventas	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00
Gastos Financieros	4079,28	898,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FIJOS	80851,38	77670,31	76772,10	76772,10	76772,10	74406,33	74406,33	74406,33	74406,33	74406,33
COSTOS VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos de Venta	345600,00	380160,00	418176,00	459993,60	505992,96	556592,26	612251,48	673476,63	740824,29	814906,72
Comisión Ventas	4800,00	5280,00	5808,00	6388,80	7027,68	7730,45	8503,49	9353,84	10289,23	11318,15
TOTAL VARIABLES	350400,00	385440,00	423984,00	466382,40	513020,64	564322,70	620754,97	682830,47	751113,52	826224,87
COSTO TOTAL	431251,38	463110,31	500756,10	543154,50	589792,74	638729,04	695161,31	757236,80	825519,85	900631,20

4.2.2. COSTOS DE VENTA

Al igual que los ingresos se debe establecer un precio promedio de compra de flor, el cual debe ser 20% menor al de venta para poder conseguir los objetivos planteados para el proyecto.

AÑOS	CANTIDAD TALLOS	PRECIO PROMEDIO DE COMPRA POR TALLOS	COSTO DE VENTAS (COMPRA FLOR)
1	1.200.000,00	0,29	345.600,00
2	1.320.000,00	0,29	380.160,00
3	1.452.000,00	0,29	418.176,00
4	1.597.200,00	0,29	459.993,60
5	1.756.920,00	0,29	505.992,96
6	1.932.612,00	0,29	556.592,26
7	2.125.873,20	0,29	612.251,48
8	2.338.460,52	0,29	673.476,63
9	2.572.306,57	0,29	740.824,29
10	2.829.537,23	0,29	814.906,72

4.2.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los rubros a considerarse en estos gastos comprenden sueldos del personal administrativos y gastos generales de servicios que se requieren para el funcionamiento de la empresa. En el cuadro a continuación se detalla el valor mensual de cada uno y el correspondiente anual.

GASTOS DE ADMINISTRACION

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldo Gerente General	Mensual	1,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Sueldo Contador	Mensual	1,00	550,00	550,00	6.600,00
Sueldo Asistente Administrativo	Mensual	1,00	380,00	380,00	4.560,00
Sueldo Jefe de compras	Mensual	1,00	700,00	700,00	8.400,00
Sueldo Asistente de compras y Facturación	Mensual	1,00	400,00	400,00	4.800,00
Sueldo Control de calidad	Mensual	1,00	500,00	500,00	6.000,00
TOTAL ADMINISTRATIVOS			4.530,00	4.530,00	54.360,00
GASTOS GENERALES					
Consumo de Energia Electrica	Mensual	1,00	20,00	20,00	240,00
Consumo de Agua Potable	Mensual	1,00	10,00	10,00	120,00
Consumo de Telefono	Mensual	1,00	60,00	60,00	720,00
Suministros de Oficina	Mensual	1,00	25,00	25,00	300,00
Consumo de Telefonía Celular	Mensual	4,00	53,00	212,00	2.544,00
Consumo de Internet	Mensual	1,00	57,00	57,00	684,00
Material de Limpieza	Mensual	1,00	15,00	15,00	180,00
Mantenimiento Computadoras	Trimestral	7,00	30,00	210,00	840,00
TOTAL GENERALES			270,00	399,00	4.788,00
Subtotal					59.148,00
Inprevistos 2%					1.182,96
Total					60.330,96

4.2.4 GASTOS DE VENTA

En los gastos de venta que suman 13.923 dólares se incluyen los sueldos del personal de ventas, así como el pago del dominio de la página web y las comisiones por venta. Todos los rubros se detallan mensual y anualmente

GASTOS DE VENTAS

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Gerente de Ventas	Mensual	1,00	1.500,00	1.500,00	6.000,00
Representante de Ventas	Mensual	1,00	700,00	700,00	2.800,00
Comisiones de Ventas	Mensual	1,00	400,00	400,00	4.800,00
Pago Dominio Pagina Web	Anual	1,00	50,00	50,00	50,00
Subtotal					13.650,00
Imprevistos 2%					273,00
Total					13.923,00

COMISION EN VENTAS

AÑO	CANT. VENTAS TALLOS	COM. POR TALLO	Valor Mensual	COMISION ANUAL
1	1.200.000,00	0,0040	400,00	4.800,00
2	1.320.000,00	0,0040	440,00	5.280,00
3	1.452.000,00	0,0040	484,00	5.808,00
4	1.597.200,00	0,0040	532,40	6.388,80
5	1.756.920,00	0,0040	585,64	7.027,68
6	1.932.612,00	0,0040	644,20	7.730,45
7	2.125.873,20	0,0040	708,62	8.503,49
8	2.338.460,52	0,0040	779,49	9.353,84
9	2.572.306,57	0,0040	857,44	10.289,23
10	2.829.537,23	0,0040	943,18	11.318,15
				76.499,64

COMISION POR VENTAS PARA EL PRIMER MES Y PRIMER AÑO DE OPERACIÓN DEL PROYECTO

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Comisión Ventas	Comisión	1,00	400,00	400,00	4.800,00
Subtotal					4.800,00
Imprevistos 2%					96,00
Total					4.896,00

4.2.5 GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros incluyen el pago de intereses que genera la deuda por el préstamo para la inversión inicial, misma que se cumple en 20 meses. El valor de la cuota mensual varía de acuerdo a la tabla de amortización que se presenta a continuación:

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Total 1er mes	Valor Total Anual
Gasto Finaciero	Cuota	1,00	454,99	4.079,28
Total			454,99	4.079,28

TABLA DE AMORTIZACION

MONTO	34123,88
PLAZO	20 meses
TASA	0,16
PAGO MENSUAL	0,013
CUOTA	1.955,07

Periodo		Pagos Periodicos	Interes	Amortizacion	Saldo Insoluto	Pago Anual Interes	Amortizacion Anual
Año	MENSUAL						
	34123,9						
1	34123,9	1955,1	455,0	1500,0831	32623,8	455,0	1500,0831
2	32623,8	1955,1	435,0	1520,0842	31103,7	435,0	1520,0842
3	31103,7	1955,1	414,7	1540,3520	29563,4	414,7	1540,3520
4	29563,4	1955,1	394,2	1560,8900	28002,5	394,2	1560,8900
5	28002,5	1955,1	373,4	1581,7019	26420,8	373,4	1581,7019
6	26420,8	1955,1	352,3	1602,7912	24818,0	352,3	1602,7912
7	24818,0	1955,1	330,9	1624,1618	23193,8	330,9	1624,1618
8	23193,8	1955,1	309,3	1645,8173	21548,0	309,3	1645,8173
9	21548,0	1955,1	287,3	1667,7615	19880,2	287,3	1667,7615
10	19880,2	1955,1	265,1	1689,9983	18190,2	265,1	1689,9983
11	18190,2	1955,1	242,5	1712,5316	16477,7	242,5	1712,5316
12	16477,7	1955,1	219,7	1735,3654	14742,3	219,7	1735,3654
13	14742,3	1955,1	196,6	1758,5036	12983,8	196,6	1758,5036
14	12983,8	1955,1	173,1	1781,9503	11201,9	173,1	1781,9503
15	11201,9	1955,1	149,4	1805,7096	9396,2	149,4	1805,7096
16	9396,2	1955,1	125,3	1829,7858	7566,4	125,3	1829,7858
17	7566,4	1955,1	100,9	1854,1829	5712,2	100,9	1854,1829
18	5712,2	1955,1	76,2	1878,9053	3833,3	76,2	1878,9053
19	3833,3	1955,1	51,1	1903,9574	1929,3	51,1	1903,9574
20	1929,3	1955,1	25,7	1929,3435	0,0	25,7	1929,3435

4.2.1 INGRESOS

De acuerdo a la demanda insatisfecha podemos estimar ventas de 100.000 tallos al mes a un precio promedio (precios varían de acuerdo a variedades, largos y fincas) 0,36 dólares por tallo.

AÑOS	VENTAS TALLOS	PRECIO PROMEDIO DE VENTA POR TALLOS	TOTAL INGRESO ANUAL
1	1.200.000,00	0,36	432.000,00
2	1.320.000,00	0,36	475.200,00
3	1.452.000,00	0,36	522.720,00
4	1.597.200,00	0,36	574.992,00
5	1.756.920,00	0,36	632.491,20
6	1.932.612,00	0,36	695.740,32
7	2.125.873,20	0,36	765.314,35
8	2.338.460,52	0,36	841.845,79
9	2.572.306,57	0,36	926.030,37
10	2.829.537,23	0,36	1.018.633,40

4.3 EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA

4.3.1 ESTADOS FINANCIEROS

Para poder evaluar la rentabilidad del proyecto se requiere elaborar los estados financieros que reflejarían la situación de la empresa en sus primeros años.

4.3.1.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVOS

Activo Corriente

Caja/Bancos	35395,8
Total Activo Corriente	35395,8

Activo Fijo

Maquinaria y Equipos	0,0
Vehículo	0,0
Equipos de Oficina	10060,3
Muebles y Enseres	1523,7
Equipos de Producción	0,0
Total Activo Fijo	11584,0

Activos Diferidos 1768,6

TOTAL ACTIVOS 48748,4

PASIVOS

Pasivos a Largo Plazo

Préstamo Largo Plazo	34123,9
Total Pasivo Largo Plazo	34123,9

PATRIMONIO

Capital	14624,5
Total Patrimonio	14624,5

TOTAL PAS. + PATRIM. 48748,4

4.3.1.1 ESTADO DE RESULTADOS

Para el primer año del proyecto se calcula una utilidad anual de 2083 dólares, la cual se ve afectada por el gasto financiero, el mismo que se reduce al siguiente año y desaparece a partir del tercer año. Cumpliendo la meta de obtener una ganancia del 20% sobre ventas a partir del cuarto año se logran utilidades mayores a los 20.000 dólares llegando al décimo año a utilidades de 75.000 dólares.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	432000	475200	522720	574992	632491	695740	765314	841846	926030	1018633
COSTO DE VENTA	345.600,0	380.160,0	418.176,0	459.993,6	505.993,0	556.592,3	612.251,5	673.476,6	740.824,3	814.906,7
UTILIDAD BRUTA	86400	95040	104544	114998	126498	139148	153063	168369	185206	203727
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60331	60331	60331	60331	60331	60331	60331	60331	60331	60331
GASTO DE VENTAS	18723	19203	19731	20312	20951	21653	22426	23277	24212	25241
UTILIDAD OPERACIONAL	7346	15506	24482	34356	45217	57164	70305	84761	100663	118155
GASTO FINANCIERO	4079	898	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE REPARTO	3267	14608	24482	34356	45217	57164	70305	84761	100663	118155
15% REPARTO TRABAJADOR	490	2191	3672	5153	6782	8575	10546	12714	15099	17723
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	2777	12417	20810	29202	38434	48589	59760	72047	85563	100431
25% DE IMPUESTO RENTA	694	3104	5202	7301	9609	12147	14940	18012	21391	25108
UTILIDAD NETA	2083	9312	15607	21902	28826	36442	44820	54035	64173	75324

4.3.2 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

AÑOS	UTILIDAD NETA	DEPR. Y AMORT.	V.RESIDUAL	C.TRABAJO	INV.INICIAL	PRESTAMO	AMORTIZACION	FNC
0					48748,4	34123,9		-14624,5
1	2082,56	2518,14					1560,9	3039,8
2	9312,49	2518,14					1645,8	10184,8
3	15607,30	2518,14					1735,4	16390,1
4	21901,72	2518,14					1829,8	22590,1
5	28825,58	2518,14					1929,3	29414,4
6	36441,83	152,37			10060,26			26533,9
7	44819,70	152,37						44972,1
8	54035,36	152,37						54187,7
9	64172,59	152,37						64325,0
10	75323,54	152,37		35395,8				110871,7

4.3.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Para este proyecto se considera como el costo del capital una tasa del 15%, tomando en cuenta factores como la tasa pasiva vigente, la tasa activa y un factor de riesgo como la inflación con un panorama negativo. El valor actual neto de la inversión a los 10 años será de 122.431 dólares.

VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA

0,154 15,4%

PERIODO	FNC	FNCA
0	-14625	-14625
1	3040	2634
2	10185	7645
3	16390	10660
4	22590	12729
5	29414	14360
6	26534	11223
7	44972	16481
8	54188	17205
9	64325	17695
10	110872	26425
		122431

$i =$	COSTO RECURSOS PROPIOS +	COSTO RECURSOS AJENOS +	TASA DE RIESGO
$i =$	0,012	0,05	0,095
$i =$	0,154		

La tasa interna de retorno para el inversionista resulta ser del 78% en los 10 años proyectados.

TIR DEL INVERSIONISTA			
		0,06	0,15
AÑOS	FNC	TASA 6%	TASA 15%
0	-14625	- 14.625	- 14.625
1	3040	2.868	2.643
2	10185	9.064	7.701
3	16390	13.761	10.777
4	22590	17.893	12.916
5	29414	21.980	14.624
6	26534	18.705	11.471
7	44972	29.909	16.907
8	54188	33.998	17.714
9	64325	38.074	18.285
10	110872	61.910	27.406
		233.539	125.820

TIR $T_m + (TM - T_m) * VAN T_m / (VAN T_m - VAN TM)$

TIR	0,2551
	78%

4.3.4 COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTOS DE VENTA	345600,00	380160,00	418176,00	459993,60	505992,96	556592,26	612251,48	673476,63	740824,29	814906,72
Gastos Administrativos	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96
Depreciaciones	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	152,37	152,37	152,37	152,37	152,37
Amortizaciones	353,72	353,72	353,72	353,72	353,72					
TOTAL GASTOS ADM.	62849,10	62849,10	62849,10	62849,10	62849,10	60483,33	60483,33	60483,33	60483,33	60483,33
Gastos Ventas	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00
Comisión Ventas	4800,00	5280,00	5808,00	6388,80	7027,68	7730,45	8503,49	9353,84	10289,23	11318,15
TOTAL GASTOS VENTAS	18723,00	19203,00	19731,00	20311,80	20950,68	21653,45	22426,49	23276,84	24212,23	25241,15
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4079,28	898,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	431251,38	463110,31	500756,10	543154,50	589792,74	638729,04	695161,31	757236,80	825519,85	900631,20

CLASIFICACION DE COSTOS										
C. FIJOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depreciaciones	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	2164,42	152,37	152,37	152,37	152,37	152,37
Amortizaciones	353,72	353,72	353,72	353,72	353,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Adm..	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96	60330,96
Gastos Ventas	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00	13923,00
Gastos Financieros	4079,28	898,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FIJOS	80851,38	77670,31	76772,10	76772,10	76772,10	74406,33	74406,33	74406,33	74406,33	74406,33
C. VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos de Venta	345600,00	380160,00	418176,00	459993,60	505992,96	556592,26	612251,48	673476,63	740824,29	814906,72
Comisión Ventas	4800,00	5280,00	5808,00	6388,80	7027,68	7730,45	8503,49	9353,84	10289,23	11318,15
T. VARIABLE	350400,00	385440,00	423984,00	466382,40	513020,64	564322,70	620754,97	682830,47	751113,52	826224,87
COSTO TOTAL	431251,38	463110,31	500756,10	543154,50	589792,74	638729,04	695161,31	757236,80	825519,85	900631,20

4.3.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

La cantidad de tallos que se deben vender para cubrir el 100% de costos, sin generar perdida o ganancia es al primer año 1'188,991 tallos, reduciéndose 100.000 tallos al terminar el décimo año.

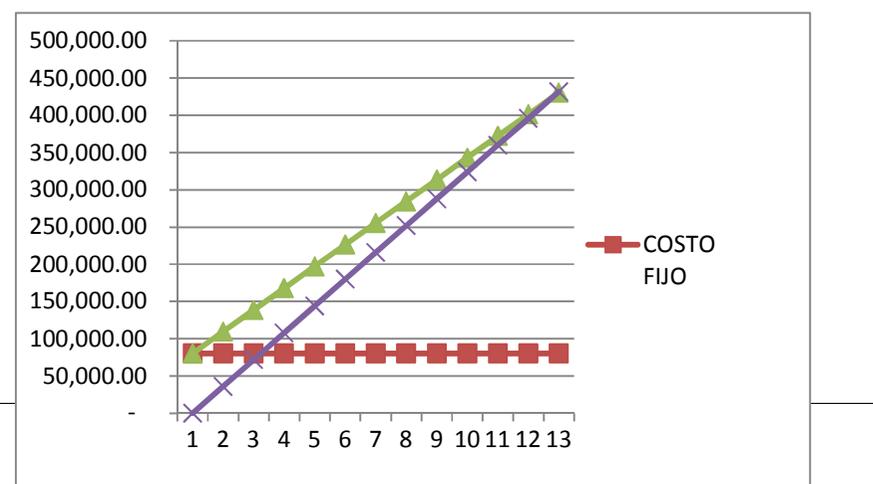
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades	1.200.000	1.320.000	1.452.000	1.597.200	1.756.920	1.932.612	2.125.873	2.338.461	2.572.307	2.829.537
COSTOS FIJOS	80.851,38	77.670,31	76.772,10	76.772,10	76.772,10	74.406,33	74.406,33	74.406,33	74.406,33	74.406,33
COSTOS VARIABLES	350.400,00	385.440,00	423.984,00	466.382,40	513.020,64	564.322,70	620.754,97	682.830,47	751.113,52	826.224,87
COSTO TOTAL	431251,38	463110,31	500756,10	543154,50	589792,74	638729,04	695161,31	757236,80	825519,85	900631,20
P.V. Promedio	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
INGRESOS	432000,00	475200,00	522720,00	574992,00	632491,20	695740,32	765314,35	841845,79	926030,37	1018633,40
P.EQUILIBRIO (dolares)	428036,71	411195,74	406440,53	406440,53	406440,53	393915,88	393915,88	393915,88	393915,88	393915,88

P.EQUILIBRIO (cantidad)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P.EQUILIBRIO (cantidad)	1.188.991	1.142.210	1.129.001	1.129.001	1.129.001	1.094.211	1.094.211	1.094.211	1.094.211	1.094.211

CANTIDAD	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	INGRESOS
0	80.326,52	80.326,52	-
100.000,00	80.326,52	109.526,52	36.000,00
200.000,00	80.326,52	138.726,52	72.000,00
300.000,00	80.326,52	167.926,52	108.000,00
400.000,00	80.326,52	197.126,52	144.000,00
500.000,00	80.326,52	226.326,52	180.000,00
600.000,00	80.326,52	255.526,52	216.000,00
700.000,00	80.326,52	284.726,52	252.000,00
800.000,00	80.326,52	313.926,52	288.000,00
900.000,00	80.326,52	343.126,52	324.000,00
1.000.000,00	80.326,52	372.326,52	360.000,00
1.100.000,00	80.326,52	401.526,52	396.000,00
1.200.000,00	80.326,52	430.726,52	432.000,00

Punto de Equilibrio 1er año

1.188.990,87	80.851,38	428.036,71	428.036,71
---------------------	------------------	-------------------	-------------------



CONCLUSIONES

- Después del estudio de los síntomas, causas, y la definición del problema que se traduce en el declive de ventas por la falta de una adecuada comercialización, se determina que es viable la creación de la comercializadora como un aporte inicial para solución del problema y además de cumplir con el objetivo de este estudio.
- Se determinó una demanda potencial de 7 mil cajas fulles a la semana, lo cual da a la empresa una amplitud de trabajo y proyección futura.
- Con una misión y visión que contemplan la satisfacción real de las necesidades del cliente y afianzarse como un socio estratégico de las fincas proveedoras, se plante un plan de acción en base a compras y ventas adecuadamente estructuradas, servicio al cliente pre y post venta, control de calidad de los despachos y estrecha colaboración con las empresas proveedoras.
- La venta personal con personal idóneo en el área de comercialización el servicio y atención al cliente en cada momento de la verdad, trabajar de forma conjunta, organizada y oportuna con las fincas (socios estratégicos) logran afianzar a esta propuesta como una solución al problema planteado.
- Esta propuesta resulta viable y rentable desde el punto de vista financiero, puesto que los estados financieros indican una utilidad proyectada desde el primer año, un VAN de 122.431 dólares y una Tasa Interna de Retorno del 78%.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones señaladas anteriormente, se recomienda llevar a cabo el proyecto considerando la rentabilidad financiera para los inversionistas, y de beneficio para los integrantes del mercado objetivos.

Se recomienda tomar como base de la práctica cotidiana en el desarrollo de las actividades a la ética, puesto que la misión de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes de manera perdurable en el tiempo.

Así como también, implantar las estrategias de Marketing desarrolladas para el logro de la satisfacción real del consumidor final, logrando una cadena de servicio que evidencie en cada momento de verdad la Misión y Visión de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BENDELL, Tony, BOULTER, Luis, Ventajas Competitivas a través del Benchmarking, Ediciones Folio, Primera Edición, Año 1994
- ECON. BARRENO, Luis, Compendio de Proyectos y Presupuestos, 2002-2003
- PORTER Michael, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A. Décimo Octava edición
- STANTON William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, Décima Edición, Año 1995
- TAYLOR, James, KINNER Thomas, Investigación de mercados, Mc Graw Hill, Quinta edición, Año 2000
- www.bce.fin.ec
- www.proecuador.gob.ec
- www.wikipedia.com
- Revista Ecuador y sus flores. Edición Número 56 hasta Edición Número 70
- HOFFMAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomsom, Segunda Edición, Año 2002
- LLAMAS, José María, Estructura Científica de las Ventas, Limusa, Primera Edición, Año 1996
- FERRÉ, José María, Marketing, Mercado y Competitividad, Océano, Primera edición, Año 2003

- FERRÉ, José María, El Plan de Marketing, La Planificación y El Management, Océano, Primera edición, Año 2003
- KOTHLER, Philip, Dirección de Marketing, Editorial Companion Webside, Año 2001
- RABINAT, José Ramón, TREGO, Gustavo, Enciclopedia de Marketing y Ventas, Editorial Océano/Centrum
- KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, 6ta edición, Año 1996
- PORTUS, Lincoyan, Matemáticas Financieras, Mc Graw Hill, 4ta edición, Año 1997
- VERGARA, Nestor – Marketing y comercialización internacional, Ecoediciones, 2012
- MINERVINI Nicola – La ingeniería de la exportación. Herramientas para actuar con éxito en los mercados internacionales., McGraw-Hill Interamericana Editores, 2002 –