



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Plan de negocios para una cadena de florerías con
estrategias de entregas BTL en el Norte del Perú**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección y Gestión Empresarial

**Gaby Gisela Vera Solis
Jessica Karin Mino Pérez**

**Asesor(es):
Mgtr. Rafael Valera Moreno.**

Piura, febrero de 2021

Dedicatoria

A Dios por todas las gracias y bendiciones recibidas, a mi madre y familia motivo de mi vida.

Gaby Vera

A Dios, a mis padres porque gracias a ellos logré desarrollarme como persona y profesional. A mis hermanos. A mi esposo y mi hermosa hija. A mi asesor y compañera de tesis. Gracias por su apoyo.

Jessica Mino



Resumen Analítico – Informativo

Plan de negocios para una cadena de florerías con estrategias de entregas BTL en el Norte del Perú

Jessica Karin Mino Pérez; Gaby Gisela Vera Solis

Asesor(es): Mgtr. Rafael Valera Moreno

Trabajo de investigación.

Grado de Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, Enero de 2021

Palabras claves: Cadena de flores/ estrategias “*below the line*” (BTL)/ marketing

Introducción: El *Below The Line* (BTL) es considerado una técnica de marketing no convencional, más afín a la publicidad, la cual se dirige a las personas de manera muy personal y directa. En este caso, mediante la entrega innovadora y creativa de los productos que brinda la empresa, materia de la presente tesis, se busca que el cliente posicione su imagen frente a otras personas o empresas por una ocasión especial o un momento particular

Metodología: Considerando que en otros países la industria de las flores va en aumento por el poder adquisitivo, en nuestro país contamos con una gran variedad de flores, quisimos aprovechar esa riqueza natural para realizar el Plan de Negocios para una cadena de florerías con estrategias BTL. La metodología utilizada para los datos más relevantes fue la aplicación de 19 entrevistas a profundidad y tres grupos focales de las tres ciudades Chiclayo, Piura y Trujillo para ver la factibilidad del proyecto. Hay dos variables críticas para el negocio: la variación del precio y la variación de la cantidad vendida de arreglos florales.

Resultados: De las entrevistas y grupos focales se determinó las estimaciones de los precios que el público estaría dispuesto a pagar. Las personas naturales entre 20 y 60 años de edad pagarían un promedio de hasta 350 PEN por un arreglo floral innovador y novedoso, con estrategia de entrega BTL para ocasiones y momentos especiales y estarías dispuesto a pagar hasta 3000 PEN. Asimismo las empresas micro, pequeña y gran empresa utilizarían el servicio para campañas, aniversarios, recepción de delegaciones etc., estarían dispuesto a pagar entre 3000 PEN, 5000 PEN y 8000 PEN respectivamente. Para la operatividad de la cadena para el primer año se requiere una inversión estimada de 122 mil PEN y los costos variables representan entre el 30% y 38% del precio de ventas.

Conclusiones: El proyecto es factible con una línea de horizonte de diez (10) años se ha considerado la inversión inicial de 172,232.44 PEN, los ingresos proyectados en base a la estacionalidad proyectada para los tres locales incluyendo arreglos con experiencia BTL y sin experiencia BTL. También se consideró que al año 5 y año 10 se vuelven a comprar los activos que ya estén totalmente depreciados. El valor actual neto con una tasa de descuento del 20% hallado con los saldos de flujos de efectivo es positivo en 327,931.13 PEN, la tasa interna de retorno es 62.70%, y el período de recuperación se estima en dos años y veintinueve días.

Fecha de elaboración del resumen: 22 de julio de 2019

Analytical-Informative Summary

Plan de negocios para una cadena de florerías con estrategias de entregas BTL en el Norte del Perú

Jessica Karin Mino Pérez; Gaby Gisela Vera Solis

Advisor: Mgtr. Rafael Valera Moreno

Trabajo de investigación.

Master of Business Administration

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, enero de 2021

Keywords: Flower shop chain/ “below the line” (BTL) strategies/ marketing

Introduction: Below The Line (BTL) is considered an unconventional marketing technique, more similar to advertising, which is aimed at people in a very personal and direct way. In this case, through the innovative and creative delivery of the products offered by the company, subject of this dissertation is sought that the client position its image in front of other people or companies for a special occasion or a particular moment.

Methodology: Considering that in other countries the flower industry is increasing due to purchasing power, in our country we have a great variety of flowers. We wanted to take advantage of this natural wealth to carry out the Business Plan for a chain of florists with BTL strategies. The methodology used for the most relevant data was the application of 19 in-depth interviews and three focus groups from the three cities of Chiclayo, Piura and Trujillo to see the feasibility of the project. There are two critical variables for the business: the variation of the price and the variation of the quantity of floral arrangements sold.

Results: The interviews and focus groups determined the price estimates that the public would be willing to pay. Average persons between 20 and 60 years of age would pay an average of up to 350 PEN for an innovative floral arrangement. Using a BTL delivery strategy for special occasions and moments they would be willing to pay up to 3000 PEN. Likewise, micro, small and large companies would use the service for campaigns, anniversaries, reception of delegations, etc., they would be willing to pay between 3000 PEN, 5000 PEN and 8000 PEN respectively. The operation of the chain for the first year requires an estimated investment of 122,000 PEN and the variable costs are represented between 30% and 38% of the sales price.

Conclusions: The project is feasible with a horizontal line of ten (10) years with the considered initial investment of 172,232.44 PEN, the projected income on based on the projected seasonality for the three locations including arrangements with BTL experience and without BTL experience. It was also considered that at year 5 and year 10, assets that are already fully depreciated are re-purchased. The net present value with a 20% discount rate found with the cash flow is positive at 327,931.13 PEN, the internal rate of return is 62.70%, and the recovery period is estimated at two years and twenty-nine days.

Summary date: July 22th, 2019

Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Información general del proyecto	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Idea del negocio.....	19
1.3. Ubicación.....	20
1.4. Objetivos del proyecto.....	20
Capítulo 2. Análisis de mercado.....	21
2.1. Definición del producto.....	21
2.2. Análisis del sector.....	21
2.3. Clientes potenciales.....	31
2.4. Ficha Técnica: Entrevistas a profundidad.....	33
Capítulo 3. Planta de producción y localización del proyecto.....	35
3.1. Características generales de la planta de producción.....	35
3.2. Fuentes de obtención de la materia prima.....	35
3.3. Factores condicionantes del tamaño de la planta.....	36
3.4. Factores locacionales y ubicación del proyecto.....	36
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto	43
4.1. Proceso productivo.....	43
4.2. Requerimientos de activos tangibles e intangibles.....	45
4.3. Requerimientos de mano de obra.....	48
4.4. Requerimientos de materia prima e insumos.....	48
Capítulo 5. Administración y aspectos legales.....	49
5.1. Plan estratégico.....	49
5.2. Visión.....	49
5.3. Misión.....	49
5.4. Valores.....	49

5.5. Políticas.....	50
5.6. Objetivo general.....	51
5.7. FODA.....	51
5.8. Estrategias.....	52
5.9. Organización de la empresa.....	52
5.10. Descripción de funciones por el puesto de trabajo	53
5.10.1. Gerente general	53
5.10.2. Asistente.....	54
5.10.3. Contador.....	54
5.10.4. Marketing.....	55
5.10.5. Administrador	56
5.10.6. Ejecutivo de ventas	56
5.10.7. Diseñador de arreglos florales /BTL.....	57
Capítulo 6. Evaluación económica y financiera.....	59
6.1. Parámetros de evaluación	59
6.2. Presupuestos de inversiones, costos y gastos.....	60
6.2.1. Inversión inicial.....	60
6.2.2. Proyecciones de inversiones	61
6.2.3. Presupuestos de costos y gastos	62
6.2.3.1. Presupuesto de costos variables.....	62
6.2.3.2. Presupuesto de gastos de marketing	63
6.2.3.3. Presupuesto de gastos de personal.....	63
6.2.3.4. Presupuesto de gastos operativos	64
6.2.3.5. Presupuesto de gastos financieros	64
6.3. Presupuesto de ingresos	67
6.4. Flujo de caja.....	69
6.4.1. Flujo de caja proyectado	70
6.5. Punto de equilibrio.....	71
6.6. Sensibilidad de variables críticas	72
Conclusiones	75
Referencias bibliográficas.....	77

Anexos	79
Anexo 1. Guía de grupo focal para las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo .	81
Anexo 2. Informe final grupos focales en las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo	84
Anexo 3. Entrevista a profundidad a empresarios y directivos de empresas.....	86
Anexo 4. Informe final entrevista a profundidad a empresarios y directivos de empresas.....	88
Anexo 5. Logo y piezas florales	89



Listado de tablas

Tabla 1.	Principales exportadores de flores en el mundo	23
Tabla 2.	Importaciones mundiales de flores según la variedad en miles de dólares	24
Tabla 3.	Importación de flores y plantas en dólares	25
Tabla 4.	Zona de cultivo: rosas y claveles	28
Tabla 5.	La Libertad: Superficie y población 2015	37
Tabla 6.	La Libertad: Valor agregado bruto – 2014	38
Tabla 7.	Lambayeque: Superficie y población 2015	39
Tabla 8.	Lambayeque: Valor agregado bruto -2014	39
Tabla 9.	Piura: Superficie y población 2011.....	40
Tabla 10.	Piura: Valor agregado bruto-2011	41
Tabla 11.	Inversión inicial	60
Tabla 12.	Resumen de inversión total.....	61
Tabla 13.	Proyección de inversiones	61
Tabla 14.	Tipo de flores.....	62
Tabla 15.	Costo de arreglo floral promedio.....	62
Tabla 16.	Costo de arreglo floral con experiencia BTL promedio	63
Tabla 17.	Gastos de marketing	63
Tabla 18.	Presupuesto de gastos	65
Tabla 19.	Gastos operativos.....	66
Tabla 20.	Activos.....	67
Tabla 21.	Ventas	68
Tabla 22.	Estacionalidad.....	68
Tabla 23.	Ingresos esperados por las 3 tiendas	69
Tabla 24.	Promedio mínimo de rendimiento	71
Tabla 25.	Punto de equilibrio.....	72
Tabla 26.	Variables críticas	73

Listado de figuras

Figura 1.	Diagrama de proceso de entrega de arreglo foral con experiencia BTL.	44
Figura 2.	Diagrama de proceso de entrega de arreglo foral sin experiencia BTL...	45
Figura 3.	Layout de oficina en centro comercial.....	47
Figura 4.	Layout de planta	47
Figura 5.	Organigrama de la empresa	53



Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la factibilidad de la implementación de una cadena de florerías, en el norte del Perú, utilizando estrategias BTL para su entrega.

El BTL es considerado una técnica de marketing no convencional, más afín a la publicidad, la cual se dirige a las personas de manera muy personal y directa. En este caso, mediante la entrega innovadora y creativa de los productos que brinda la empresa, materia de la presente tesis, se busca que el cliente posicione su imagen frente al suyo, en cuyo caso pueden ser sus trabajadores, proveedores o clientes de la empresa, o inclusive, personas naturales relacionadas con la empresa. Para el caso de las personas naturales que utilicen los servicios de la organización materia de este plan de negocio, podrán posicionar su imagen frente a sus enamoradas (os), novias (os), esposas (os) u otras personas o empresas que requieran el servicio en una ocasión especial.

Para lograr el objetivo del cliente de la florería es importante deslumbrar a sus clientes internos o externos, o si es persona natural a las personas que quiere demostrar su cariño, aprecio o amor, mediante la entrega de un arreglo floral de una forma no convencional y creativa en una ocasión especial. Es primordial que este proceso se realice en forma sorpresiva, inesperada, superando sus expectativas, de tal manera que quede en su recuerdo una experiencia imborrable y a su vez, aparte de la grabación del proceso, genere en ellos una serie de emociones y sentimientos inolvidables, trascendiendo la experiencia a sus familiares, amigos, conocidos y en general a todo el que pueda tener un contacto significativo con ellos, de tal forma que también se conviertan en voceros de la empresa, materia de este plan de negocios. En conclusión, no solo se realiza un proceso de marketing para nuestros clientes, sino para la florería.

Para alcanzar el objetivo propuesto se recopiló información del mercado mediante entrevistas a profundidad y grupos focales en Chiclayo, Piura y Trujillo. Se analizó lo referente a su factibilidad en cuanto al mercado, luego el aspecto técnico operativo, organizacional y económico financiero.

De otro lado es factible implementar tiendas en centros comerciales y ambientes adicionales para la elaboración de los arreglos florales y la preparación de las entregas con estrategias BTL, en cada una de las ciudades.

Así mismo, se evaluó la cantidad de personal necesario para una operatividad exitosa, bajo un diseño organizacional determinado, que viabilice la adecuada gestión de los procesos involucrados, creando una oportunidad de trabajo ofreciendo un servicio diferenciado que deje rentabilidad. La empresa constará de tres departamentos: personal administrativo, personal de producción y personal de marketing conformando un total de 11 personas dividido en los tres locales.



Capítulo 1

Información general del proyecto

1.1. Antecedentes

Uno de los negocios más interesantes en el mercado peruano es el de las flores, pues se puede comenzar mencionando que las ventas de arreglos florales, por ejemplo, no son exclusivas para fechas especiales como son el Día de la Madre, inclusive el Día del Padre (En estos últimos años se les suele regalar un arreglo floral exclusivo para ellos), Navidad o Año Nuevo, ya que para los clientes existen distintas ocasiones especiales como son aniversarios de matrimonio, cumpleaños, nacimientos, primera comunión, confirmación, graduaciones, entre otras. A nivel empresarial, existen los arreglos para celebrar su aniversario de formación o para eventos realizados por la misma empresa (Peru 21, 2016).

Para incursionar en este importante mercado es necesario tener en cuenta que por el hecho de trabajar con productos naturales y cuya vida media es realmente corta, los proveedores que se seleccionen deben generar la tranquilidad de que ofrecerán insumos de alta calidad y especialmente frescos. De otro lado, muchas personas quieren regalar arreglos florales que destaquen y no sean uno más de la serie. Es por ello, que, si por algún motivo el cliente desea una creación específica, se necesita estar proactivo para armar el producto u ofrecerle opciones innovadoras y, en lo posible, únicas, así como bien diferenciada de otros arreglos. Así mismo, el personal necesita ser activo, comprometido y lo suficientemente rápido (Peru 21, 2016).

Si una organización logra lo antes mencionado, existe una alta probabilidad que, en fechas especiales, la empresa tenga una elevada demanda.

Como información interesante y que refuerza la posición de comenzar con este tipo de negocio bajo la premisa antes mencionada, es que el Perú, en los últimos años, se ha convertido en el noveno proveedor de flores al mercado estadounidense, con “65% de lo exportado, seguido de países bajos con el 24%, y el resto distribuido entre Italia, Chile, Canadá y otros, según la publicación “Inteligencia de Mercado: EEUU” del Mincetur” (Gestión, 2014), lo que garantiza materia prima de buena calidad para la generación de arreglos florales atractivos, vistosos y creativos.

Existen experiencias proporcionadas por florerías con un cierto grado de innovación. Así tenemos la tesis desarrollada por Zumaeta y Guevara (2016, p. 10), en la que se propuso:

La creación de una florería en Lima Norte, ubicada en el distrito de los Olivos, tiene como objetivo demostrar que es posible desarrollar un eficiente servicio de arreglos

florales a domicilio, arreglos personalizados de acuerdo con solicitud del cliente para todo tipo de eventos.

La propuesta se divide en nueve capítulos, que presentan la industria de las flores, sus orígenes y el desarrollo económico global y local. Se analiza la generalidad del negocio en Los Olivos, y finalmente, en esta información, se hacen las recomendaciones anteriores de acuerdo con el plan de negocios.

Como parte del plan de marketing se creó el lema "Piensa en Rosas", diferenciándose la marca de otras floristerías ya posicionadas en el mercado porque los precios los obtendrán los consumidores y sus productos de calidad. Para completar el estudio se desarrolló un caso práctico, que incluyó la creación de un plan de negocios sustentado en su análisis de factibilidad, formulándose las conclusiones y recomendaciones finales en consecuencia.

De otro lado, se presenta una investigación que sustenta un plan de negocios para “la comercialización de flores al por menor, el cual estará ubicado en el distrito de Villa el Salvador” Basaldúa y Bendezú (2016, p. 12). Asimismo, según la explicación brindada por Basaldúa y Bendezú (2016, p. 12) “la marca que los representará será "Hanakemi" junto con el eslogan "Arte y belleza para ti””. La empresa combinará la armonía entre los materiales a utilizar y el envase seleccionado a través de la elaboración de sus productos.

Es importante destacar que según Basaldúa y Bendezú (2016, p. 12):

Las flores no solo atraen por su propia belleza, sino que el color como la fragancia tiende a ponernos en un estado de buen humor y relajación llegando a la fibra íntima de la persona que lo contemple, ya que las flores también influyen en el estado emocional de las personas.

Basaldúa y Bendezú (2016, p. 12) también comentan:

Nuestra estrategia de ingreso al mercado será a través de las redes sociales en la cual promocionaremos la descarga de la app y la compra vía on-line. Así mismo nos enfocaremos en brindar un buen servicio de atención al cliente personalizado.

Por último, Basaldúa y Bendezú (2016, p. 12) mencionan que “luego de realizar los análisis de factibilidad llegamos a la conclusión que es un negocio rentable ya que recuperaremos nuestra inversión al tercer año.

En el mercado norteño existe la presencia de Rosatel, es la empresa que más se acerca al tipo de servicios que se pretende ofrecer al público norteño de Piura, Chiclayo y Trujillo. Esta organización, constantemente está buscando nuevas maneras de comunicación promocionando obsequios, innovando y capacitando de sus productos (bienes y servicios innovadores), permitiendo brindar una buena atención a sus clientes. Inició su expansión dando

franquicias en el Perú, Chile y México, manteniendo como modelo la tienda principal en Lima ofreciendo los mismos productos y servicios creativos. Cabe desatacar que se realizan envíos a cualquier ciudad en Perú, Chile y México a través de un convenio con DHL

Así mismo, es importante señalar que, si bien es cierto en el norte del Perú, existe un gran número de empresas que trabajan en el rubro de la comercialización de flores y arreglos, no existe ninguna que desarrolle el concepto de BTL (“*below the line*”), lo que genera una posibilidad de abrir un nuevo mercado en la zona de intervención para este tipo de organizaciones.

En este sentido, se plantea la hipótesis de la presente investigación: ¿Es factible la implementación de una cadena de florerías, en el norte del Perú, utilizando estrategias BTL para su entrega?

La presente investigación se encuentra justificada y sustentada por el hecho de existir una necesidad en el mercado a intervenir, pues para comenzar, mediante entrevistas exploratorias en las ciudades de Trujillo, Piura y Chiclayo, se confirmó que a las personas les gustaría enviar arreglos florales en días especiales, con una forma de entrega innovadora. En general, resaltaron fechas especiales como el día de los enamorados, “pedidas de mano” o sea compromisos matrimoniales, aniversarios y cumpleaños. A nivel empresarial, algunos gerentes de empresas norteñas, explicaron que sería interesante poder generar relaciones significativas de trabajo, recordando aniversarios organizacionales de forma innovadora, lo que sorprendería y alegraría a sus clientes e inclusive proveedores.

De otro lado, en cuanto a la oferta, no existe una empresa que brinde servicios de elaboración y entrega de arreglos florales utilizando estrategias BTL, lo cual marcaría una ventaja competitiva, en la medida que es creativa e innovadora en forma sostenible, marcando la diferencia en la entrega de los arreglos a personas naturales y a empresas.

1.2. Idea del negocio

La idea de negocio se encuentra definida como una cadena de florerías con estrategias BTL para su entrega, en el norte del Perú, específicamente en las ciudades de Piura, Trujillo y Chiclayo.

Se trabajarán con arreglos florales creativos e innovadores para fechas especiales, utilizando flores que se cultivan en el Perú. Su entrega utiliza el concepto de BTL, diseñando toda una experiencia para que nuestros futuros clientes disfruten de ese día, celebración, aniversario, etc., tan especial para ellos y lo hagan en forma extraordinaria, divertida, creativa y con el contenido temático que ellos quieran entregarle a su pedido.

1.3. Ubicación

Especialmente se estaría presente en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo, por ser capitales de regiones y por tener la mayor densidad poblacional con mayor poder adquisitivo en la zona norte del país.

1.4. Objetivos del proyecto

Como objetivo general se tiene que es necesario determinar la factibilidad para la implementación de una cadena de florerías, utilizando estrategias BTL para su entrega, en el norte del Perú. Así mismo, como objetivos específicos, se determinaría la factibilidad estratégica, mercado, técnico operativa, organizacional y económica – financiera.



Capítulo 2

Análisis de mercado

2.1. Definición del producto

Para comenzar, se trabajará con arreglos florales creativos e innovadores para las ciudades en donde se va a ingresar, todo con flores propias de la zona. Según el último censo nacional de productores de flores en el Perú, realizado en el año 1998, pues no se ha encontrado información actualizada del tema, el 13.9% de los productores de flores se encuentran en el norte del país (Piura y Lambayeque) Amaya (2003) lo que genera una ventaja diferencial, pues se puede comprar los insumos a un costo adecuado que permita generar un producto de buena calidad a un precio adecuado. En todo caso, se puede trabajar con proveedores de Junín (51.2% de los productores nacionales se encuentran en esa zona) (Masías Amaya, 2003) y por supuesto, si el cliente lo requiere se trabajarían con flores importadas principalmente de Ecuador y Colombia, cuyo sector dedicado a la producción de flores se encuentra bien desarrollado y genera productos de alta calidad.

Se propone diversas presentaciones para los distintos tipos de eventos y días especiales a nivel personal, como son matrimonios, cumpleaños, pedidas de mano, aniversarios matrimoniales, Día de los Enamorados o cualquier fecha especial para nuestros clientes, y, por supuesto, para eventos, así como aniversarios de instituciones.

Lo innovador de la propuesta que se presenta es que los canales de distribución se realizaron bajo la modalidad BTL "*Below the line*", que en castellano significa literalmente: bajo la línea, y en este caso, se trata de una estrategia no convencional y poco tradicional que se aplica en el momento de la entrega para volverlo único e imborrable.

Se trabaja a pedido del cliente, al que se le presentan las posibles escenificaciones para la entrega de sus arreglos florales, utilizando actores, músicos, mimos, payasos, personas disfrazadas de personajes solicitados por el cliente. En conclusión, será una puesta en escena para que ese día especial sea toda una experiencia inolvidable.

2.2. Análisis del sector

De Olazábal, Delpero y Flores (2017) exponen:

En el Perú se desconoce la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de flores y la producción nacional, de la cual se exportaron en el 2012 más de ocho millones de dólares. Pero se espera que en el año 2023 se superen los US\$ 80 millones, gracias a un crecimiento anual superior al 20%. La producción de flores es esencialmente

minifundista, con algunas grandes empresas que son las que tienen acceso directo a los mercados extranjeros. Como consecuencia de esto, los productores carecen de conocimiento de mercado, es decir de tendencias y gustos, dificultando su adaptación a los requerimientos de los clientes.

La comercialización internacional de flores tradicionalmente se realiza a través de subastas, a lo que se le suma el intercambio a través de agentes y gracias al Internet cada vez se hacen más comunes las negociaciones directas entre productores o exportadores locales con mayoristas, ubicados en el extranjero.

Hasta el momento cada empresa trabaja de forma independiente, con una agenda propia, lo que ha dificultado el desarrollo de la floricultura en el Perú.

Asimismo, Comex (2007, como se citó en De Olazábal y otros, 2017, p. 1) expresa:

La floricultura o cultivo de flores es una industria en crecimiento en diversos países, especialmente en países en vías de desarrollo, tanto en África como en América. Esta actividad comprende el cultivo de flores, bulbos y plantas ornamentales para la comercialización. Además, está íntimamente relacionado con el mejoramiento genético de las semillas y el desarrollo de nuevas variedades, así como con las actividades de logística en transporte.

Por otro lado, debido al desarrollo de la situación económica, la industria mundial de las flores se enfrenta a enormes cambios. Según Rikken (2011, como se citó en De Olazábal y otros, 2017, p. 1) a medio y largo plazo:

La demanda se ha estancado, mientras que la oferta de flores es abundante, tanto en el medio como en el largo plazo. Es por esto que se espera que en el mundo el mercado de flores crezca únicamente entre 2% y 4% durante los próximos años.

Además, Rikkens (2010, como se citó en De Olazábal y otros, 2017, p. 1) “La producción de flores y plantas se desarrollaba cerca de los mercados. Es por esto que países como Japón, Estados Unidos y Alemania son también importantes productores de flores, con el objetivo de atender su demanda local.

Por último, según Floricultura (2008, como se citó en De Olazábal y otros, 2017, p. 1): La producción mundial de flores abarca 190,000 hectáreas, con un valor que supera los US\$ 16,000 millones. Holanda posee 7,378 ha. Mientras que en los Estados Unidos se cultivan más de 20 mil hectáreas, y en Japón 17,569. Solo estos tres países concentran el 50% del valor de la producción mundial, con más del 20% del área de cosecha.

Dado que la mayoría de los grandes productores atienden las necesidades locales, no son exportadores de flores. Con la excepción de los Países Bajos, esta tarea va por detrás de los países en desarrollo del hemisferio sur.

La Tabla 1 enumera los principales países exportadores de flores del mundo, de los cuales podemos ver cómo Holanda domina en cantidad y volumen de exportación. Le siguen de cerca Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopía. Es increíble como Etiopía ha aumentado de 32 ha de tierra cultivable a 1600 ha en solo seis años, lo que ha aumentado el valor de las exportaciones de Etiopía de 5 MEUR a 1,45 MEUR.

Tabla 1. Principales exportadores de flores en el mundo

	Área en hectáreas		Volumen exportado en miles de toneladas		Monto exportado en millones de euros	
	2004	2010	2004	2010	2004	2010
Kenia	2,000	3,400	56	117	230	500
Holanda	6,100	5,331	608	639	3,000	3,151
Colombia	6,500	6,800	164	220	508	858
Ecuador	3,400	3,821	96	102	240	393
Etiopía	32	1,600	1	50	5	145

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness of the Kenyan Flower Industry” por M.Rikken, 2011, Recuperado de http://www.euacpcommodities.eu/files/2.ESA_D02_KFC_Seminar_Issue__Global_Competitiveness.pdf
Fuente: M.Rikken, 2011

“A nivel de Latino América los dos principales productores son Colombia y Ecuador, que como se observa en la Tabla 1 están entre los cinco principales cultivadores y exportadores de flores en el mundo” (De Olazábal y otros, 2017, p. 2).

Asimismo, según Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (2013, como se citó en De Olazábal y otros, 2017, p. 2) “Les sigue Costa Rica, con un área cultivada de 850 hectáreas en el año 2012, pero con una clara tendencia a la baja, ya que en el 2010 se cultivaban 1,600 hectáreas”.

Los principales consumidores de flores del mundo están especialmente presentes en todos los países desarrollados. Los productores son países en desarrollo de Asia, África o América Latina. Inicialmente, la producción estaba ubicada cerca del mercado de consumo, por lo que Holanda se convirtió en una fusión de países productores, pero a lo largo de los años, la producción se ha trasladado a países donde la mano de obra es más barata y el entorno de crecimiento es más favorable. Excepto Holanda, que sigue siendo un importante productor (De Olazábal y otros 2017).

La Tabla 2 enumera la demanda más exigente de flores en el mundo. Según las observaciones, las rosas representaron el 36,4% de las importaciones totales del mundo en 2011 y aumentaron al 34,5% en 2008. Los crisantemos son la segunda flor más demandada, representando el 9,9% del total en 2011.

Tabla 2. Importaciones mundiales de flores según la variedad en miles de dólares

Variedad de flor	2008	2009	2010	2011	2012
060311 Rosas	2,645,187	2,445,478	2,553,610	2,879,004	2,942,690
060312 Claveles	512,890	457,217	472,413	542,795	565,480
060313 Orquídeas	258,385	241,218	259,177	279,682	282,465
060313 Crisantemos	660,627	622,834	716,645	786,658	823,259
Otras	3,597,407	3,136,186	3,236,782	4,270,974	3,178.22
Total de flores	7,674,496	6,902,933	7,238,627	8,759,113	7,792,117

Nota. Tomado de "Trade statistics for international business development" por International Trade Center (2013). Recuperado de http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProduct_TS.aspx
Fuente: International Trade Center (2013)

La última encuesta a floricultores realizada por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) fue en 1998. Hasta el momento, se han identificado 3.180 productores diferentes con 445 hectáreas de tierra dedicadas a la producción de flores (De Olazábal y otros, 2017).

Sin embargo, Andina (2013), citado por De Olazábal y otros (2017), explicó que Perú tiene 300 hectáreas de tierra sembradas específicamente para exportación, por lo que el total debe ser mayor. Desde 2011, el volumen de importación de flores y plantas ha caído un 33% desde 2011, alcanzando un precio FOB de US \$ 295.599. En la Tabla 3 se muestra la evolución de las importaciones y se denota un comportamiento inestable.

Al analizar la Tabla 3, se muestra las importaciones que representan diferentes variedades de flores bajo partidas arancelarias, hay muchas variedades de flores importadas, por lo que se registran como otras variedades. El 87% de las flores importadas a Perú son de Chile, el 8% de Ecuador, el 5% de Holanda, etc.

Con todo, en los últimos años según De Olazábal y otros (2017, p. 7):

La estructura de la industria mundial de flores se ha transformado geográficamente durante los últimos años. Tradicionalmente los principales centros de producción y exportación se ubicaban cerca de sus mercados. Pero actualmente los países en vías de

desarrollo en África y en Latinoamérica se han convertido en exportadores para los países desarrollados del norte del planeta, como es el caso de Kenia, Colombia, Ecuador y Etiopía.

Tabla 3. Importación de flores y plantas en dólares

Valor FOB US\$ 0603.10.10 0603.10.40 0603.10.50 0603.10.9090 0603.19.900							
Año	Claveles	Crisantemos	Rosas	Gysophila	Las demás	Las demás	Total
2005	738	1.199.06	324,651.93	15.6	120,024.67		446,629.26
2006		1.388.00	223,096.60		151,772.37		376,256.97
2007		30	21,636.00		33,956.38	98120.57	153,742.95
2008						146272.72	146,272.72
2009						296165.7	296,165.70
2010						371395.56	371,395.56
2011						443,520.20	443,520.20
2012						295,598.96	295,598.96

Nota. Adaptado de (SUNAT, 2013)

Fuente: SUNAT (2013)

A nivel mundial Estados Unidos y Japón son los principales productores, pero no figuran como exportadores ya que se concentran en atender a su mercado local. Holanda es otro importante productor, pero también es el principal exportador en el mundo. Además, es en este país donde se llevan a cabo las principales subastas de flores para intercambio mundial, aunque últimamente muchos mayoristas están contactando directamente a los productores o exportadores (De Olazábal y otros 2017, p. 7).

En el Perú se desconoce el área cultivada para el año 2012, la última vez que el Ministerio de Agricultura y Riego hizo un censo de productores de flores fue en el año 1998. En esa fecha se conoció que el área dedicada al cultivo de flores era de 445 hectáreas, y se contaba con 3,180 productores. En cuanto a las importaciones y exportaciones se poseen datos actuales y se conoce que el monto exportado en el 2012 ascendió a US\$ 8'755,872 mientras que lo importado sumó US\$ 295,599. El principal mercado de exportación es los Estados Unidos (De Olazábal y otros 2017, p. 7).

Actualmente, se estima que en 2008 Perú contaba con 971 hectáreas de tierra dedicadas a este cultivo, con un rendimiento de 16.089 toneladas. Asimismo, los sectores que más participan en la producción del país según Masías (2003, s/p) son “Junín (51.2%), Lima (20.1%), Ancash (3.8%) y Piura (10.8%), mientras que las principales especies cultivadas en el país son: Gladiolo, crisantemo, clavel y rosa”.

En cuanto al destino de la producción, el 57% se vende en el mercado local; 42% en el nacional y sólo el 1% se exporta (correspondiente a 12 productores de los departamentos de Ancash e Ica). La exportación de flores ha sido poco estable, lo que puede atribuirse a las actuales exigencias del mercado internacional, que buscan productos competitivos con buenos planes de marketing. Inclusive estas exigencias se están presentando en el mercado nacional, en el comportamiento de su demanda (Masías, 2003, s/p).

En el Perú la floricultura aún es atrasada, pero es rentable, por ello los productores nacionales deben tratar de mejorar su producción y calidad, aprovechando los microclimas y suelos favorables para el desarrollo de esta actividad; mano de obra barata y sus límites con países potencialmente mercados objetivos: Colombia, Ecuador, Brasil, Chile y Bolivia. Pero, para el Perú es importante lograr desarrollar esta actividad por ser generadora de ingresos y puestos de trabajo (Masías, 2003, s/p).

Además, Masías (2003, s/p) expresa que:

El comercio de flores representa cerca del 1% del total de las exportaciones agrícolas, por lo que aún no tiene gran importancia en dicho rubro. Un factor clave a explotar en el tema de las exportaciones florícolas, es el de la diversidad de espacios agroclimáticos, que inciden favorablemente en el logro de una buena producción agrícola.

El inconveniente es la falta de visión para buscar oportunidades y la falta de inversión y tecnología en un proyecto de flores con estándares de calidad altos, pues en el Perú existen muchos pequeños productores de gran potencial, que si se unieran entre ellos y luego se contactaran con una empresa exportadora, pudieran lograr la exportación de sus productos. El problema de estos productores es la carencia recursos y conocimientos técnicos, razón por la cual no invierten en dicho cultivo, por ello es importante implementar programas de promoción de la agroexportación del país (Masías, 2003, s/p).

Según Masías Amaya (2003) la oferta actual del Perú es limitada, se detallan a continuación:

- Falta de asistencia técnica directa a los productores y crédito oportuno.
- Productividad relativamente baja.
- Deficiencia en el control de plagas e insectos, la tecnología agrícola que solo permite enviar la producción al consumo interno, destinando solo un 7% al mercado internacional.
- Falta de orientación en el cultivo y una eficaz comercialización del producto.

- Demanda externa insuficiente porque su continuo crecimiento a nivel local y global incentiva el cultivo de flores.
- Baja cotización internacional.

El Perú produce diversas especies florales, sin embargo, las principales son: gladiolo, crisantemo, clavel, rosa, gypsophila, margarita vara y sarita. En 1998 se logró exportar 1096 tn. de flores principalmente: gypsophila, clavel, statice, max flower, liatris, rosa, girasol y molusela (Masías, 2003, s/p).

La superficie destinada al cultivo del clavel, crisantemo y rosa representa casi el 40% del total del país. El rendimiento promedio a nivel nacional es de 10 TN/Ha. Los rendimientos promedios a nivel nacional clavel 8.63 TN/Ha, crisantemo 12.2 TN/Ha y rosa 6.28 TN/Ha. Estos niveles de productividad son bastante bajos respecto a los principales exportadores latinoamericanos: Colombia y Ecuador, que alcanzan rendimientos de 35 TN/Ha y 20 TN/Ha respectivamente. La mayor superficie sembrada y la producción de flores del Perú se concentra en 3 departamentos: Ancash, Junín y Lima. En el primer caso la distribución es: 15.48% (150.38 ha.); 29.65% (288 ha.) y 37.01% (359.46 ha.) respectivamente. En cuanto a la producción los porcentajes son las siguientes: 14.01% (2254.65 TN.); 55.76% (8071.82) y 21.59% (3473.14 tn.) respectivamente (Masías, 2003, s/p).

Cabe mencionar que los mayores rendimientos de las dos variedades (rosas y claveles) seleccionadas para el proyecto se concentran en la provincia de Lima. Sin embargo, debido a que los productores decidieron alternar el cultivo de flores con otros productos, el nivel de producción de este sector fluctúa año a año. Este comportamiento se debe a los cambios de precios que suele presentar el mercado porque volverán a florecer al cabo de un tiempo. Por tanto, en comparación con el estudio realizado en 1996, esta vez se detuvo el 14% de la producción (Masías, 2003).

Piura participa en el 3,29% de la producción total de flores, el área cultivada es el 5,7% y el número total de productores es el 10,81%. Actualmente, el cultivo principal son las rosas, con un rendimiento de 5,64 toneladas / ha, lo que se acerca al promedio nacional de 6,28 toneladas / ha. En comparación con otros sectores, la producción es pobre, pero debido a la tierra cultivable y las condiciones climáticas suficientes, la producción puede incrementarse (Masías, 2003).

Tabla 4. Zona de cultivo: rosas y claveles

Departamento	Rosa		Clavel	
	Hectárea	%	Hectárea	%
Ancash	1.5	1.44%	45.24	37.08%
Arequipa	-	-	5.56	4.56%
Ayacucho	1.28	1.23%	2.6	2.13%
Cusco	1.12	1.07%	0.82	0.67%
Huancavelica	-	-	0.5	0.41%
Ica	4.08	3.91%	0.2	0.16%
Junín	1.33	1.27%	2.23	1.83%
La Libertad	7.1	6.80%	0.25	0.20%
Lambayeque	8.7	8.33%	4.1	3.36%
Lima	72.95	69.83%	59.04	48.39%
Loreto	0.46	0.44%	-	-
Moquegua	0.03	0.03%	0.76	0.62%
Piura	1.48	1.42%	-	-
San Martín	1	0.96%	-	-
Tacna	3.44	3.29%	0.7	0.57%
Total	104.47	100.00%	122	100.00%

Fuente. Censo Nacional de Productores de Flores, 1998

La producción piurana se distribuye en las siguientes provincias: Catacaos con 314.87 tn. (59.42%); Paita con 150.41 tn. (28.39%) y Sullana 64.59 tn. (12.19%). Comprende la producción de rosas, margaritas de vara y cresta de gallo. Como parte de nuestro estudio se centra en las rosas, podemos decir que su producción se concentra en Catacaos, con un rendimiento promedio de 5.64 tn/ha, mientras que el precio promedio en chacra es de 6.00 S./kg (Masías, 2003, s/p).

En cuanto a la sierra de Piura se puede afirmar que zonas como Huancabamba y Canchaque poseen zonas por explotar para el cultivo de flores, pero que por razones antes mencionadas, que no sólo afectan a determinadas zonas del país sino a la totalidad. Es por ello que la gran mayoría de productores prefieren dedicarse al cultivo de productos de consumo humano de directo con mayor comercio nacional y para su beneficio propio (Masías, 2003, s/p).

Según Salazar (2000) en la provincia de Otuzco (Región La Libertad), la mayor producción de flores para el mercado gladiolo, su color es el rosa o se le llama el color ícono en la región, también producen otros colores, pero el número es muy pequeño. Las otras

variedades de flores que cultivaron son cala o cartucho que se producen en pequeñas cantidades, y hojas de palmera, rosas, claveles y claveles también se producen en pequeñas cantidades, por la cantidad no vale la pena analizar sus rendimientos; sin embargo, esto demuestra que además de gladiolos, también esperan cultivar otros tipos de flores.

En el interior de la provincia, los agricultores básicamente plantan flores en tres áreas: Otuzco (los pueblos de San Francisco del Suro, Santa Lucía y San Isidro); Agallpampa (San Vicente, Mayday y los pequeños pueblos de San Agustín) y Usquil (los pequeños pueblos de Savachik y Kuyuchugo). Estas áreas son continuas y la producción se realiza en pequeñas aldeas vecinas, es decir, en áreas relativamente concentradas para facilitar el inventario y las ventas (Salazar, 2000).

Primero, mencionaremos la producción de gladiolos. En este sentido, diríamos que hay más de 650 agricultores sembrando, y cada persona siembra 8 semillas de Arrobas en un campo entre 70 y 120 metros (Salazar, 2000).

El crecimiento de la mayoría de los productores está por debajo del promedio, es decir, son microproductores, siembran alrededor de 5 arrobas al año, y suelen plantarlas en sus propias casas. En términos de escala de producción y producción, los agricultores más importantes son el Sr. Néstor Cruz y el Sr. Timoteo Rosas del pueblo de San Isidro. Antonio García en el pequeño pueblo de San Agustín; Tomás Rodríguez y Manuel Rodríguez de Shuachique; todos sembraron una hectárea, que son unas 100 semillas de Aroba (Salazar, 2000).

El 70% de los cultivos se plantan en regadío y el 30% de los cultivos en los meses de octubre, noviembre y diciembre, se plantan en seco, por la temporada de lluvias y la sequía; quedando unos meses en el regadío. Cabe señalar que en los caseríos de Santa Lucía, San Isidro y Mayday, los cultivos solo se cultivan en seco, mientras que en los caseríos de San Agustín, Cuyuchugo y Sahuachique, los cultivos son de regadío y en los pueblos de San Francisco del Suro y San Vicente, el 70% de los cultivos se plantan en regadío y el 30% de la tierra se planta en seco (Salazar, 2000).

Cabe precisar que los meses de mayor siembra son: diciembre, abril y mayo; febrero y abril son mayo. Este método de recolección coincide con las fechas más demandadas: Día de la Madre, Día del Padre y Todos los Santos. La producción anual es de 110.400 docenas, que es un promedio de 2.123 doc. x sem. Los meses de cosecha o de mayor rendimiento son: abril, mayo, junio y noviembre, un total de 15 sem, de las cuales la producción promedio semanal es de 3.220 doc, y el resto de este año con el tiempo, se produjo un promedio de 1,680 doc. x sem (Salazar, 2000).

El cultivo de rosas en el Perú ha aumentado. Hay productores en Cajamarca, en el Callejón de Huaylas. Hay micro-productores que manejan otra calidad y otros precios, en el sur de Lima. Pero en total no debe haber más de 80 ha de rosas en el país (Canqui, Huaman, Húaman, Lazarte y León, 2017, p. 3).

De otro lado, RPP (2017) informó que Juan Carlos Mondragón, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, dio a conocer en el primer congreso de pequeños empresarios dedicados al cultivo de rosas en la región que se ha constatado que hoy Cajamarca ya tiene más de 50 hectáreas dedicadas al cultivo de rosas.

Del primer congreso de productores de rosas también se ha podido constatar que hasta el momento todos los productores de rosas son campesinos que han visto en este rubro una nueva alternativa económica y es por ello que se necesita de mayor atención para mejorar la calidad del producto y así salir a otros mercados. En el norte del país se comercializan rosas del Ecuador, las que son mencionadas como rosas importadas (RPP, 2017).

Para completar el análisis del país, es necesario agregar que a pesar de que Perú inició hace más de 20 años, es igual que otras industrias de la agricultura moderna, la floricultura sigue siendo la cenicienta exportadora de productos agrícolas. Debido al gran mercado pero sin inversión y logística insuficiente, se queda atrás de países vecinos como Ecuador y Colombia, y el potencial de los países vecinos no es tan bueno como Perú y se encuentran proveedores (Rojas, 2017).

Las limitaciones para el crecimiento de este rubro siguen siendo las mismas de hace más de dos décadas: falta de legislación de agua y tierra, áreas de producción alejadas de la costa (puertos, aeropuertos) falta de caminos y carreteras de acceso a las áreas de producción, inexistente cadena de frío, falta de inversiones, nula investigación y desarrollo, falta de infraestructura adecuada para comercializar el producto, entre otros. (Rojas, 2017).

Así lo manifiesta Carmen Balarín de Iberico, Presidenta de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, organizadora de la VI Feria Internacional de Flores del Perú 2017, que se realizará del 14 al 17 de setiembre en el Parque Central de Miraflores con el objetivo de fomentar el crecimiento de la floricultura en el Perú. El año 2016 las exportaciones de flores apenas alcanzaron US\$ FOB 7,322,079 por un total de 1,334.712 kilos. De enero a marzo 2017 se ha exportado US\$ FOB 795,545 por 151, 478 kilos, según información de ADUANAS (Rojas, 2017).

“Si nuestras autoridades estuvieran interesadas políticamente, esta industria podría haber crecido mucho, necesitamos ser más técnicos, dinámicos y mostrar un enorme

potencial sin explotar a una nueva generación de emprendedores” (Balarin de Iberico, 2017).

Balarin (2017, como se cito en Rojas, 2017) señaló que si bien Perú puede liderar a Estados Unidos, hoy se ha convertido en el noveno proveedor de flores a Estados Unidos. Agregó: “Seguimos siendo una industria inestable, que era muy buena antes del estallido del terrorismo, pero luego se quedó atrás y fue degradada mientras otras crecían”.

Asimismo, Rojas (2017) expresa “Esta industria se ha desarrollado, pero no rápido, es una actividad difícil y cara, tiene todas las ventajas a su favor en condiciones naturales. La mayor producción de flores pertenece a Ancash, Arequipa y Cajamarca”.

Por otro lado, impulsada por el desarrollo económico de muchos países y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, la producción mundial de flores aumentó significativamente en las décadas del 70 y 80. Los norteamericanos y holandeses dedicados a la industria de las flores disfrutaron de una buena época. Pero cuando entramos en la década del 90, comenzaron cambios significativos.

El desarrollo de la industria floral ha sido reemplazado por tasas de crecimiento moderadas, precios estables y entrada al mercado de nuevos sectores. Además, otros países productores también han logrado avances significativos y se han introducido notablemente en el mercado mundial de las flores.

La producción mundial de flores se encuentra en 223.000 hectáreas de tierra, valoradas en más de 20.890 millones de dólares estadounidenses. El principal productor es Holanda con 8.654 hectáreas, Estados Unidos tiene 23.672 hectáreas y Japón 20.608 hectáreas. Estos tres países controlan alrededor del 50% de la producción mundial y más del 20% del área de producción

En referencia a la posible competencia en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo, la principal y directa sería Rosatel, que mantiene una presencia activa en las ciudades antes mencionadas. De otro lado, existen diversas empresas en la zona, así como comercializadores de arreglos florales en los distintos mercados mayoristas y centrales en las ciudades a intervenir, pero ninguno de ellos se encuentra próximo a desarrollar estrategias BTL.

2.3. Clientes potenciales

De acuerdo a las 19 entrevistas a profundidad y tres grupos focales (uno en cada ciudad) desarrollados en las ciudades antes mencionadas, se puede definir como clientes potenciales a personas naturales de los segmentos A, B y C+, debido a los ingresos que ostentan y al estilo de vida que disfrutan actualmente. El hipermercadismo y la entrada de bancos como Ripley,

Falabella e inclusive el Banco Azteca han hecho posible que más personas puedan acceder a tarjetas de crédito, lo cual unido a un estilo de vida cada vez más cosmopolita hacen que estén dispuestos a gastar más dinero en disfrutar nuevas experiencias que vayan marcando sus vidas.

A nivel de personas naturales, en las tres ciudades Piura, Chiclayo y Trujillo, los entrevistados comentaron que inclusive están dispuestos a pagar hasta 350 PEN por un arreglo floral creativo, innovador y bien diferenciado de las otras florerías. Así mismo, mencionaron que es importante el servicio de delivery, especialmente en cuanto a su puntualidad y la presencia personal del colaborador que los entregue, en caso de no utilizar el servicio de entrega con estrategia BTL, pero sí le interesa que ese arreglo sea todo lo innovador que se necesite para el evento o día especial.

Para las personas que quieren una entrega con estrategia BTL, es de mucha relevancia lo creativa que pueda ser; es más, esperan que se encuentre bien diferenciada de otras entregas realizadas a otros clientes, especialmente en los compromisos matrimoniales, pues quieren que sea una experiencia inolvidable. Es importante comentar que los más interesados y emocionados con el tema fueron tanto hombres como mujeres de 35 años a 60 años, con 10, 15, hasta 25 años de matrimonio en promedio, que inclusive estuvieron dispuestos a pagar hasta 5,000 PEN por la experiencia. Lo interesante es que tanto los hombres como mujeres tienen ingresos propios y aportan a la familia, ya sea en forma dependiente o independiente, que para este caso la mayoría fueron mujeres, y que a su vez son las que generan inclusive ingresos interesantes desde su casa.

Las personas entre 35 a 60 años, en su mayoría, utilizarían los servicios para aniversarios de bodas, día de los enamorados, quinceañeros de sus hijas, día de la madre o padre, cumpleaños, para celebrar el nacimiento de sus hijos, inclusive para Navidad, con nacimientos en vivo acompañados con coros, entre otros.

Las personas entre 20 y 25 años, en su mayoría lo utilizarían para el día de los enamorados e inclusive aniversarios de mes de inicio de relación y formalización de compromiso matrimonial (pedidas de mano), principalmente. Estas personas que pueden ser hombres y mujeres, comentan que están dispuestos a pagar hasta 3,000 PEN por el servicio. En cuanto a los arreglos florales innovadores están dispuestos a pagar también hasta 350 PEN, dependiendo de lo diferente e impactante que pueda ser.

En el caso de las empresas, en las entrevistas a profundidad, indicaron que les parece una muy buena alternativa para realizar un marketing relacional con sus clientes importantes. Utilizarían los servicios de la empresa, especialmente para el aniversario de sus propias empresas o para agasajar a sus principales clientes e inclusive proveedores, inclusive para días

especiales de sus ejecutivos y gerentes que podría ser su cumpleaños, aniversario de bodas o por un contrato exitoso alcanzado por las gerencias o la organización que los beneficie enormemente y por el cual muchas personas dentro de la empresa han estado trabajando mucho tiempo. Agregaron que también pueden utilizar los servicios para fiestas de Navidad y Año Nuevo, tanto de sus empresas o de otras organizaciones organizadoras de eventos.

Los representantes de las empresas participantes, que van desde pequeñas hasta grandes empresas, comentaron que su disposición de pago dependería del tipo de contrato cerrado, tipo de cliente, tipo de ejecutivo y directivo a agasajar, pero indicaron que estarían a invertir las pequeñas empresas hasta 3,000 PEN, las medianas empresas máximo 5,000 PEN y las grandes empresas, inclusive hasta 8,000 PEN por una entrega con estrategia BTL.

Es importante agregar que la mayoría de las empresas llegaron inclusive a minimizar la entrega del arreglo floral, para darle mayor importancia al espectáculo que pueda generar el proceso de la entrega.

2.4. Ficha Técnica: Entrevistas a profundidad

1. Perfil del entrevistado

El perfil del entrevistado a profundidad es el de un directivo, principalmente de una mediana empresa, que tenga poder de decisión para adquirir este tipo de servicios, tanto en la ciudad de Chiclayo, como en las de Piura y Trujillo.

2. Número de entrevistas realizadas

- Chiclayo: 7 personas
- Piura: 5 personas
- Trujillo: 7 personas

3. Las personas entrevistadas

3.1. Chiclayo

- Marlon Quiñones Solís - Salesland Internacional S.A.,
Cal. Los Guabos Nro. 251 Urb. Santa Victoria / Lambayeque - Chiclayo
- Eduardo Amorós Rodríguez – Leads Perú Internacional,
Cal. Tulipanes 398 Urb. Los Parques – Chiclayo
- Sylvia León Soto – Banco de Crédito Agencia Santa Victoria,
Av. Sesquicentenario 255. Urb. Santa Victoria – Chiclayo
- Selene Santoyo Cumpa – Grupo Santoyo SAC,
Cal, 28 de Julio 361 – Chiclayo

- Pedro Chávez Delgado - Red Sand Chiclayo S.A.C.,
Cal. Elías Aguirre Nro. 432 Centro de Chiclayo – Chiclayo
- Fátima Cumpa Dávila - Atlántica SRL
Planta y Oficinas: Predio Bullón s/n Vía de Evitamiento Km 3 - La Victoria Chiclayo
- Mónica Arbulú – Caja Piura,
Av. Balta 675 – Chiclayo

3.2. Trujillo

- Diego Ríos Lau – Hotel Paraíso,
Jirón San Martín 240, Trujillo
- Alfonso Castillo – Danper Trujillo SAC,
Carretera Industria a Laredo S/N Fundo Barrio Nuevo – Moche – Trujillo
- Arturo Guillen Mendieta – Cominka Construcciones SAC,
Km 564 Carretera Industrial – Fundo Encalada – Trujillo.
- Hernán Coro Chumacero - Extinperu SAC,
Mz A Lote 2 Urb. San Eloy Trujillo
- Blanca Bautista – Romer Industrial SAC,
Calle Salaverry 427 Urb. San Nicolás
- Hans Chávez Castillo – Distribuidora PMA (Coca Cola e Inca Kola),
Panamericana Norte 557 Fundo Larrea – Trujillo
- Nathalie Pérez Cortez - Grupo FG,
Calle Argentina 153 Urb. El Recreo – Trujillo

3.3. Piura

- Carlos Sánchez Delgado – Cámara de Comercio de Piura, Fortunato Chirichigno A-2 – Piura
- Felipe Gonzales – Ajinomoto Agencia Pura Mz. 245 Lt A - Z.I. Zona Industrial Piura – Piura
- César del Risco Pancorvo – Agrobanco, Calle Cusco 376 - Piura
- Carlos Sialer Serrano – Panificadora San Diego, Mza. D Lote. 06. Urb. Angamos – Piura
- Mario Peñarrieta Sialer – La Casa del Radiador SAC, Prolog. Sánchez Cerro P-06 – Piura

Capítulo 3

Planta de producción y localización del proyecto

3.1. Características generales de la planta de producción

Para hacer realidad este proyecto, se trabajará con dos locales por ciudad. Uno que se encargará de la comercialización de los arreglos florales como punto de venta, se realizará la transacción comercial y donde el cliente negociará y explicará su requerimiento, donde se le mostrará lo que se puede hacer para satisfacer sus necesidades, tanto en los arreglos florales como a la entrega BTL. El otro local, será el de operaciones, allí se realizarán los arreglos florales a su vez, se planificará y realizarán los ensayos de la entrega utilizando BTL; en este local se encontrarán los materiales necesarios, como vestuarios y disfraces a usar.

3.2. Fuentes de obtención de la materia prima

Las flores serán adquiridas en el Perú, de productores ubicados en la ciudad de Piura, La Libertad, Ancash, Junín y Lima. En el caso de flores importadas, se trabajarán con proveedores ecuatorianos y colombianos.

Entre los principales cultivos de flores en el Perú y en el mundo se encuentra la rosa, preferida por su valor simbólico y ornamental, representa el 50% del cultivo mundial de flores. Le siguen los crisantemos, claveles, tulipanes, y lirios, estas flores constituyen los principales insumos que se utilizarán en la empresa (Agraria, 2017).

El 30% de las flores que produce Colombia son rosas, seguidas de los bouquet (26,4%) claveles (13,5%) crisantemos (8,2%) y claveles miniatura (8%) siendo sus principales mercados en el 2009: EEUU con un valor de US\$ 855,1 millones, Rusia, US\$ 58,3 millones y Reino Unido, con un valor de US\$ 42,7 millones (Agraria, 2017).

Ecuador por su parte produciría un 79,4% de rosas, 6,8% de gypsophila (pequeñas florecillas blancas que sirven como acompañamiento de la rosa) 0,5% de claveles, 0,3% de pompos y 0,2% de crisantemos, exportando principalmente a EEUU por un valor de US\$ 406 millones, Rusia, US\$ 55,1 millones y Holanda, US\$ 34,3 millones (Agraria, 2017).

Asimismo, Agraria (2017) expresa que:

El Perú dedicaría solamente 350 Has al cultivo de flores, liderando la gypsophila con un 41%, la wax flower (flor de cera, también de acompañamiento) con un 20%, seguidos por bouquets, 11%, hortensias, 7% y liatris, 5%. En el 2008 exportó US\$ 7,3 millones, entrando en un retroceso en el 2009 con US\$ 6,2 millones, donde sus principales envíos

fueron a EEUU, US\$ 4,7 millones, Holanda, US\$ 1,9 millones, Italia, US\$ 231,6 mil, Canadá, US\$ 187 mil y Panamá, US\$ 82 mil.

3.3. Factores condicionantes del tamaño de la planta

Los locales ubicados en los centros comerciales más importantes en las tres ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo servirán para la atención de los clientes en donde se les mostrará las posibilidades de arreglos florales, así como la experiencia de una entrega BTL de acuerdo a su gusto y necesidades, de tal forma que tenga una experiencia extraordinaria y que pueda recordar siempre.

Es importante agregar que las experiencias BTL pueden ser grabadas, si el cliente lo desea así, se le entrega al cliente en el formato deseado y, si fuera necesario, se edita, con la finalidad de capturar las escenas más importantes del proceso.

En cuanto a los locales que servirán de almacenes, preparación de arreglos, así como a la planeación de las entregas y los ensayos necesarios, estarán ubicados fuera del centro de la ciudad, pues no hay necesidad de contar con un lugar céntrico y por supuesto, los costos de alquiler serán menores.

3.4. Factores locacionales y ubicación del proyecto

Para el caso de la **Región La Libertad**, como expresa el INEI (2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 72):

Estimó a junio del año 2015 una población de 1 859 640 habitantes (6,0 % del total nacional), situándolo como el segundo departamento más poblado del país, después de Lima (31,6 %). Las cifras reflejan una alta concentración en la ciudad capital Trujillo, al albergar al 51,5 % de la población departamental. El 50,1 % de la población es femenina y el 49,9 % masculina.

Por regiones, la población urbana es del 78,2% y la población rural del 21,8%. Por otro lado, en la transformación de la estructura demográfica por grupos de edad, se denota que la población más involucrada se encuentra en edad de producción (15 a 64 años), que pasó de 58,5% en 1993, a 65,2% en el 2015 (INEI, 2015).

En tanto, la participación de la población dependiente (entre 0 y 14 años de edad) pasó de 36,6 % en 1993 a 28,0 % en 2015. En cuanto la población adulta mayor (más de 65 años), su participación aumentó de 4,9 a 6,8 %, para los mismos años de referencia. De otro lado, entre los años 2007 y 2014, según cifras estimadas por el INEI, la población

del departamento creció a un ritmo anual promedio de 1,3 %, superior al promedio nacional (1,1 %), INEI (2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 72-73)

Tabla 5. La Libertad: Superficie y población 2015

Provincia	Superficie(km ²) ^{1/}	Población ^{2/}
Trujillo	1 769	957 010
Ascope	2 655	120 311
Bolívar	1 719	16 575
Chepén	1 142	87 011
Julcán	1 101	31 090
Otuzco	2 111	91 713
Pacasmayo	1 127	103 985
Pataz	4 227	88 038
Sánchez Carrión	2 486	154 236
Santiago de chuco	2 659	61 474
Gran Chimú	1 285	31 109
Virú	3 215	117 088
Total	25 500	1 859 640

1/ La superficie total incluye 4.48 km² de superficie insular oceánica.

2/ Proyectada al 30 de junio.

Fuente. INEI-SIRTOD

Según datos del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INEI) (2015), en cuanto a su estructura económica, la región de La Libertad aporta el 4,2% del valor agregado total del país, y ocupa el cuarto sector más importante después de la capital del país Lima (44.6%), Arequipa (4.9%) y Cusco (4.3%).

En ciertos sectores como la ganadería, la agricultura, la silvicultura y la caza la importancia relativa de este sector a nivel nacional es mayor, representando el 11,3%; la manufactura, el transporte y las telecomunicaciones y otros servicios de información representan cada uno el 4,7% (Díaz & Silupú, 2017).

La importancia relativa del departamento a nivel nacional es mayor en algunos sectores tales como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con una contribución del 11,5 %; manufactura y telecomunicaciones y otros servicios de información, con 4,7 % cada uno, entre otros INEI (2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 74)

En los últimos ocho años, la economía de La Libertad ha crecido a una tasa promedio anual de 4.1%, que es menor que el nivel del país (5.2%).

El INEI (2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 75) denota que las industrias más activas incluyen:

Telecomunicaciones y otros servicios de información (10,8 %); construcción (9,6 %); electricidad, gas y agua (7,5 %); administración pública y defensa (7,1 %); y comercio (6,8 %).

Tabla 6. La Libertad: Valor agregado bruto – 2014

Valores a precios constantes - 2007 en miles de PEN			
Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,855,388.00	14.20%	3.60%
Pesca / Acuicultura	63,509.00	0.30%	12.70%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,424,585.00	12.10%	1.00%
Manufactura	3,070,882.00	15.30%	2.70%
Electricidad, Gas y Agua	247,517.00	1.20%	10.50%
Construcción	1,341,104.00	6.70%	7.80%
Comercio	2,300,248.00	11.40%	6.30%
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1,226,856.00	6.10%	4.80%
Alojamiento y Restaurantes	483,975.00	2.40%	6.30%
Telecom y otros Serv. de información	893,775.00	4.40%	11.10%
Administración pública y defensa	946,424.00	4.70%	6.90%
Otros servicios	4,253,101.00	21.20%	5.20%
Valor agregado bruto	20,107,364.00	100.00%	4.10%

Fuente: INEI

De la PEA ocupada al año 2014, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (911,9 mil personas), el 24,7 % labora en el sector extractivo (agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería); el 24,2 % en el sector de servicios no personales; el 20,3 % en el sector comercio; el 12,0 % en manufactura; el 9,9 % en industrias manufactureras y el 6,6 % en construcción. La estructura empresarial de La Libertad está mayoritariamente conformada por la micro y pequeña empresa (MYPE). Según el Ministerio de la Producción (2013), existen en el departamento 79,2 mil unidades productivas formales, de las cuales el 99,6 % son micro y pequeñas empresas (INEI 2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 75).

El departamento de La Libertad es el tercero a nivel nacional en número de empresas formales, después de Lima (760,8 mil empresas) y Arequipa (90,9 mil empresas). Cabe señalar que las MYPE formales emplean a 540,4 mil personas, según la última información disponible (2011), lo cual representa el 61,6% ciento de la PEA ocupada de la región (INEI 2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 75-76).

En cuanto a la **región Lambayeque** según el INEI (2015, como se citó en Díaz y Silupú 2017, p. 66):

La población de 1 250 349 habitantes, lo que representa el 4,1 % de la población total del país. Chiclayo es la provincia que concentra el 68,0 % de la población departamental. El crecimiento poblacional promedio anual fue del 1,0 % en el período 2004-2014.

Tabla 7. Lambayeque: Superficie y población 2015

Provincia	Superficie(km ²)	Población ^{1/}
Chiclayo	3,161	857,405
Ferreñafe	1,705	106,600
Lambayeque	9,346	296,645
Total	14,231	1,260,650

1/ Estimada al 30 de junio 2013

Fuente. INEI- SIRTOD

Entre 2008 y 2015, la tasa de crecimiento económico anual promedio del sector fue del 5,8%. El valor agregado total del sector representa el 2,2% del VAB nacional. La ubicación estratégica de Lambayeque es el punto de encuentro de la economía, la afluencia de población de la costa, la sierra y la selva, lo que determina la alta importancia de las actividades comerciales en este sector, significando el 19,9% del VAB total. Asimismo, la industria de servicios en la región representa el 51,5% del VAB (BCRP, 2016).

Finalmente, las ocupaciones agrícolas de los residentes y las tradiciones de la industria agrícola se reflejan en la presencia de varias empresas azucareras y numerosos molinos de arroz, lo que ilustra la importancia común de la agricultura y la manufactura en la estructura de producción del sector (BCRP, 2016).

Tabla 8. Lambayeque: Valor agregado bruto -2014

Valores a precios constantes - 2007 en miles de PEN			
Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	899,059	8%	2.2
Pesca / Acuicultura	54,491	1%	6.9
Extracción de Petróleo, Gas Y Minerales	36,222	0%	9.2
Manufactura	1,042,607	10%	2.9
Electricidad, Gas y Agua	121,539	1%	5.3
Construcción	943,455	9%	10.7
Comercio	2,150,309	20%	6.7
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	832,657	8%	5.5
Alojamiento y Restaurantes	284,544	3%	6.0
Telecom y otros Serv. de información	591,086	6%	11.7
Administración pública y defensa	735,894	7%	8.1
Otros servicios	3,136,960	29%	5.1
Valor Agregado Bruto	10,828,823	100.00%	5.8

Fuente. INEI

“De otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) en 2012 fue de 636.2 mil personas, de ella el 27.3% estuvo ocupada en el sector de servicios y el 24.7% en el sector primario (agricultura, pesca y minería)” (BCRP, 2016).

Por último, la **Región Piura**, según las proyecciones poblacionales del INEI, en el año 2011 Piura contaba con una población de 1'784,551 habitantes (6.0% de total nacional), siendo la segunda región más poblada del país, después de Lima. En la ciudad capital (40.6% del total de la población) se observa alta concentración (BCRP, 2016).

Por último, el BCRP (2016) indica que “su última tasa de crecimiento intercensal es del 1.3% anual. Casi las tres cuartas partes de su población es urbana y, según género, la distribución es equilibrada”.

Tabla 9. Piura: Superficie y población 2011

Provincia	Superficie(km ²)	Población ¹
Piura	6,211	724,230
Ayabaca	5,231	141,971
Huancabamba	4,254	127,623
Morropón	3,818	160,635
Paita	1,784	120,375
Sullana	5,424	306,882
Talara	2,799	133,250
Sechura	6,370	69,585
Total	35,891	1,784,551

¹ proyectada al 30 de junio 2011
Fuente. INEI-SIRTOD

“La tasa de crecimiento económico promedio anual en el período 2002-2011 fue del 6.2%. El aporte de Piura al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, según cifras del INEI al año 2010, es del 4.0%” (BCRP, 2016).

En la estructura productiva sectorial, la manufactura es el sector más importante, con un 19,2% del total. El negocio es la segunda actividad en orden de importancia, con una tasa de participación del VAB sectorial del 17,1%. En lo que respecta a la agricultura, aunque solo representa el 7,4% de la producción total, emplea a casi un tercio de la población económicamente activa (BCRP, 2016).

Tabla 10. Piura: Valor agregado bruto-2011

Valores a precios constantes - 1994 en miles de PEN		
Actividades	VAB	Estructura %
Agricultura, Caza y Silvicultura	593,951	7.40%
Pesca	386,778	4.80%
Minería	462,114	5.70%
Manufactura	1,546,522	19.20%
Electricidad, Gas y Agua	126,259	1.60%
Construcción	714,261	8.90%
Comercio	1,381,034	17.10%
Transporte y comunicación	658,052	8.20%
Restaurantes y hoteles	302,993	3.80%
Servicios Gubernamentales	512,932	6.40%
Otros servicios	1,376,765	17.10%
Valor Agregado Bruto	8,061,661	100.00%

Fuente. INEI-SIRTOD. (Díaz & Silupú, 2017)

Cómo se observa, todas estas regiones presentan una tasa de crecimiento económico entre el 4% y 6.2%, lo que las vuelve atractivas para ingresar a esos mercados, aparte del estilo de vida que su población tiene, pues ha sido modificada por el ingreso agresivo del hipermercadismo, una serie de bancos que casi han masificado el uso de tarjetas de débito (“dinero plástico”) e impulsado también el uso de las tarjetas de crédito, lo que provoca que los habitantes de estas ciudades estén dispuestos a pagar por un servicio que les dé la calidad de vida que ellos actualmente están buscando (BCRP, 2016).

Capítulo 4

Desarrollo del proyecto

4.1. Proceso productivo

El proceso para la entrega de un arreglo floral acompañado de un servicio con entrega BTL, tanto a clientes personales como empresariales, se muestra en la figura 1 líneas abajo.

Este se inicia con la visita de parte del cliente. El ejecutivo de ventas lo acompaña a un ambiente en donde le muestra la experiencia completa tanto de la entrega BTL como los arreglos florales existentes.

Una vez que el cliente se ha decidido por un arreglo específico y la experiencia BTL, la cual no necesariamente se encuentra pre establecida por la empresa, pues puede solicitar algo innovador y diferente, que justamente es lo que comentaron en los grupos focales y en las entrevistas realizadas a profundidad, se procede al cierre del contrato, en donde se detallan las especificaciones del arreglo, así como de la experiencia BTL.

Posteriormente se realiza la emisión de la factura o boleta correspondiente, dependiendo si es persona jurídica o natural, que puede ser cancelada en efectivo o con tarjeta Visa, Master, Diners o American Express.

La información es enviada a la planta para la preparación del arreglo floral y la experiencia BTL, de acuerdo con las especificaciones solicitadas por el cliente, las que quedan por escrito y se anotan dentro del contrato en forma clara, concisa, concreta y completa.

Luego, se envía el pedido a planta, en donde primero se prepara la experiencia y una vez lista la aprueba el cliente. Luego se procede a la preparación del arreglo floral, para que pueda realizarse la entrega final al cliente Figura 1.

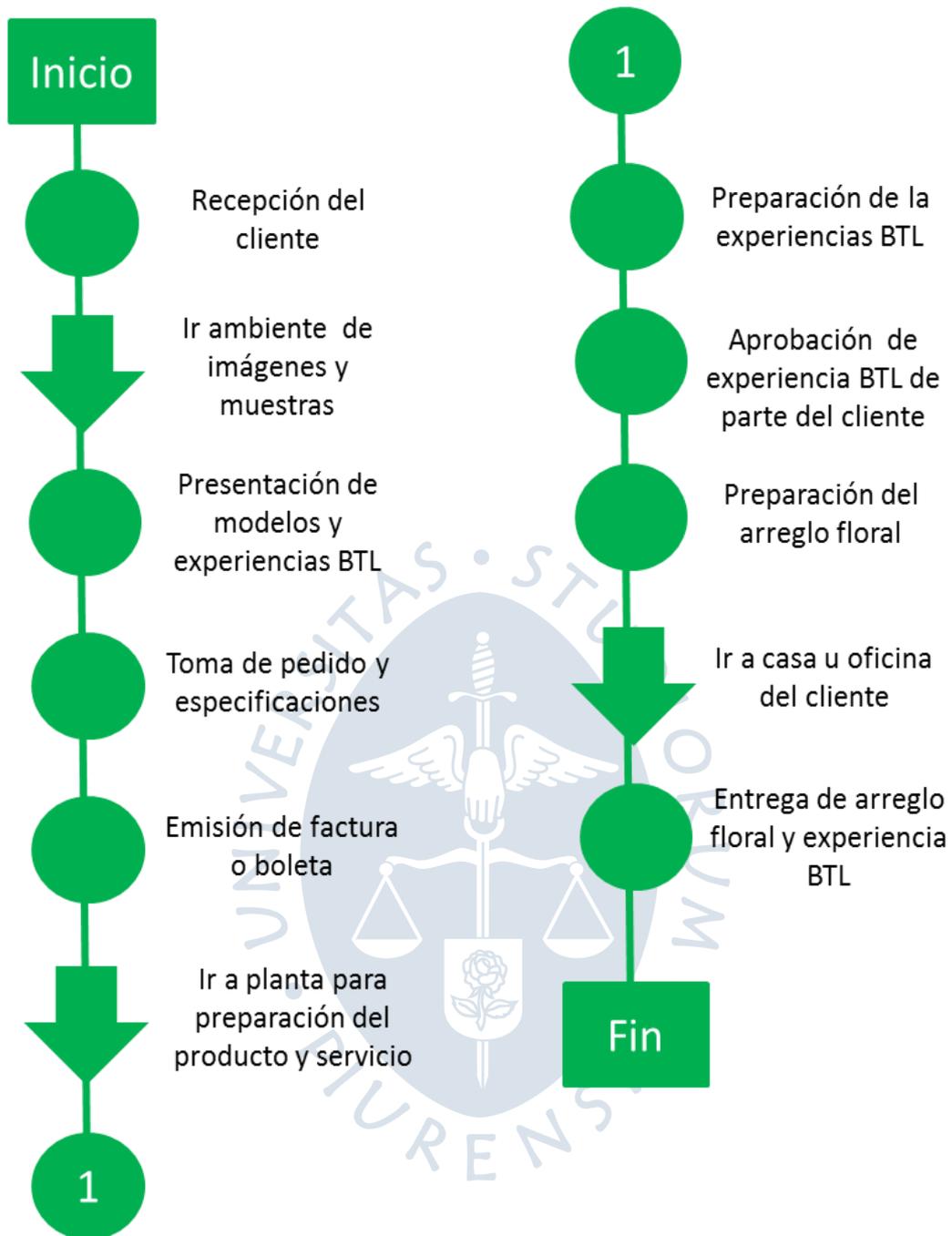


Figura 1. Diagrama de proceso de entrega de arreglo floral con experiencia BTL.

En la Figura 2, se muestra el diagrama del proceso sin incluir la entrega BTL, en caso el cliente solo solicite el arreglo floral.

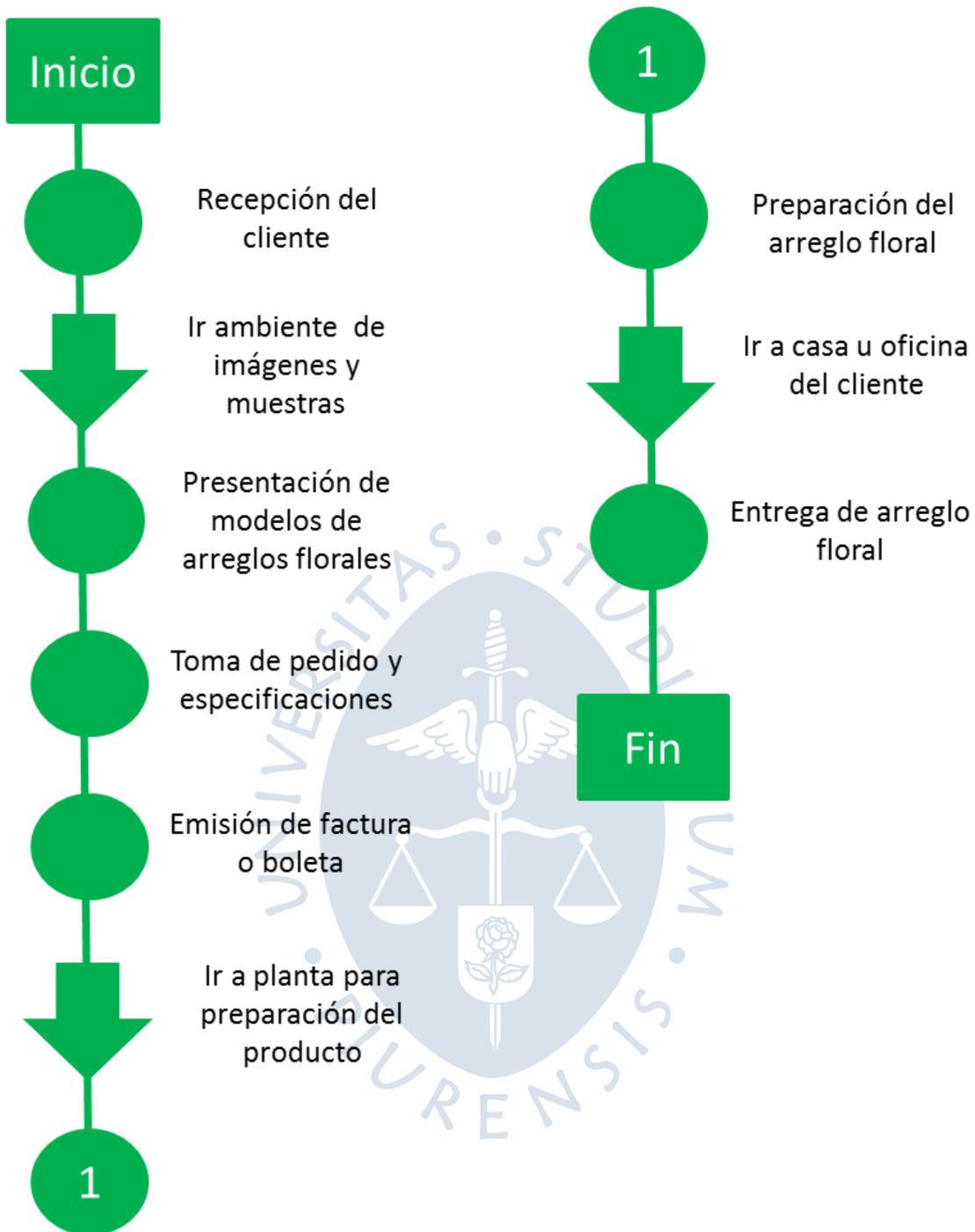


Figura 2. Diagrama de proceso de entrega de arreglo floral sin experiencia BTL.

4.2. Requerimientos de activos tangibles e intangibles

Para las tiendas ubicadas en los centros comerciales, a parte de la garantía y costos del alquiler, así como mantenimiento del ambiente:

- 3 mostradores
- 3 sillas para mostradores

- 3 juegos de sala
- 3 televisores SMART
- 3 Blu-ray
- 3 anaqueles de madera con el mismo estilo del mostrador
- 3 equipos de sonido uno para cada tienda
- 3 set de decoración
- 3 computadoras
- 3 impresoras
- 3 estabilizadores
- 3 filtros de corriente
- Diseño de página web y redes sociales

Para las plantas ubicadas fuera de los centros comerciales, aparte de la garantía y costos del alquiler:

- 6 set para manejo de flores y armado de arreglos (2 para cada ciudad y dependiendo del número de pedidos se adquirirían más)
- 6 mesas de trabajo para arreglos florales (2 para cada ciudad y dependiendo del número de pedidos se incrementaría este número)
- 6 anaqueles para el almacenamiento de material para la experiencia PNL (2 para cada ciudad y dependiendo del número de pedidos se adquirirían más)
- 3 escritorios con 3 sillas
- 3 juegos de sala para clientes
- 3 armarios
- 3 anaqueles administrativos
- 3 set básico con disfraces y vestuario básico para generar la experiencia PNL

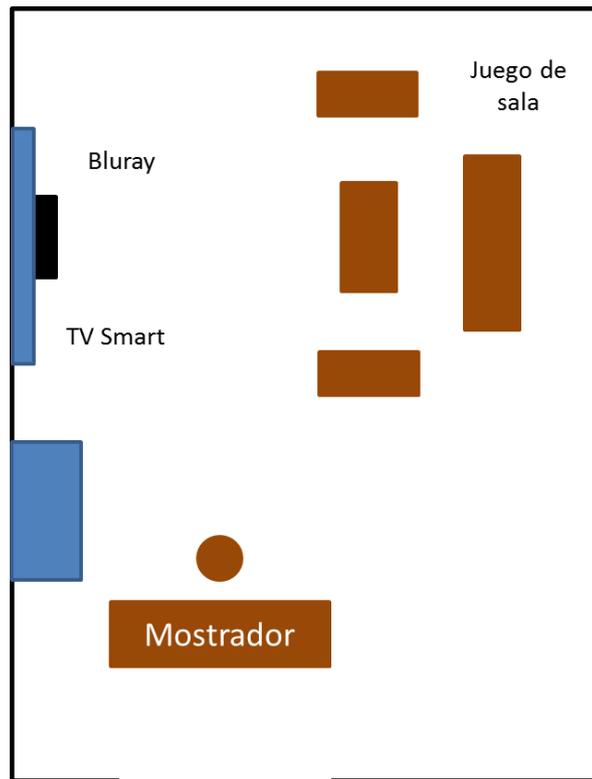


Figura 3. Layout de oficina en centro comercial

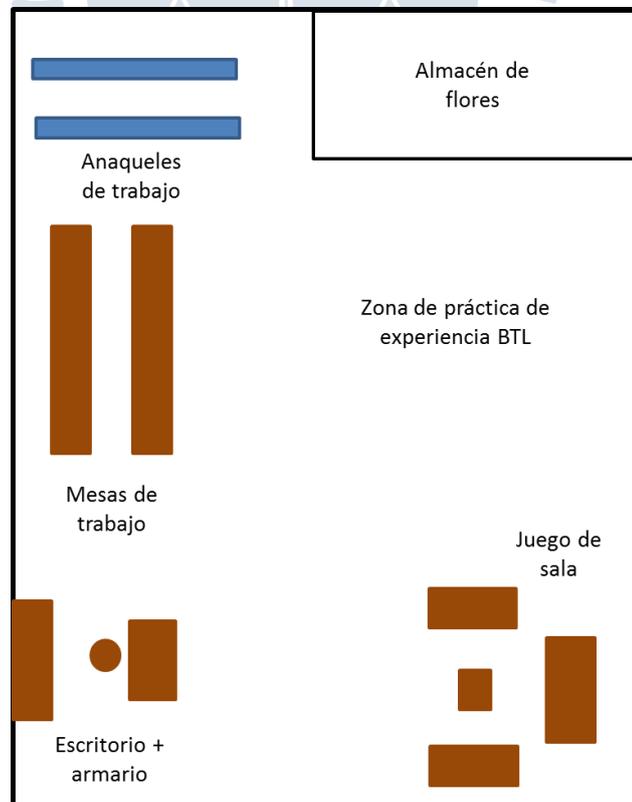


Figura 4. Layout de planta

4.3. Requerimientos de mano de obra

Cada ciudad contará con un administrador y en la central que estará ubicada en Chiclayo el gerente cumplirá las funciones de administrador con el apoyo de un asistente. El contador será un apoyo de la gerencia y comenzará a medio tiempo y en la medida que aumente los volúmenes de ventas y procesos se incorporará a tiempo completo.

Para la oficina en cada centro comercial se necesita dos ejecutivos de ventas, y el servicio de limpieza será tercerizado a personal que se encarga de esa labor en el respectivo centro comercial.

En cada planta se contará con un asistente administrativo, dos personas que se encargan de los arreglos florales y una persona que se encarga de la creatividad tanto de los anteriormente mencionados como de la puesta en marcha de las experiencias BTL.

Para cada experiencia BTL, se tercerizarán los servicios con las personas y profesionales que requiera la puesta en escena.

En cuanto a la gestión de la web y redes sociales se tercerizarán para obtener una eficiente y eficaz labor.

4.4. Requerimientos de materia prima e insumos

Las flores que se usarán para los arreglos florales serán: rosas, claveles, gladiolos, dalias, alhelíes, astromelias, hortensias, cartuchos y azucenas, principalmente.

En el caso de los materiales para las experiencias BTL, todo se terceriza, pues si se requieren disfraces, bandas de músicos, de rock, solistas, mimos u otra persona que participe como extra serán contratados por servicios profesionales o como empresas de acuerdo a las necesidades.

De igual forma, todos los insumos relacionados con la experiencia serán comprados en la medida de las necesidades de la empresa para brindar un servicio de excelencia y que supere las expectativas de sus clientes.

Capítulo 5

Administración y aspectos legales

5.1. Plan estratégico

Este plan estratégico se ha elaborado para el primer año de la organización, el cual será actualizado y tal vez reorientado de acuerdo a las necesidades y nuevas tendencias del mercado al que se va a dirigir la empresa en las ciudades donde va a intervenir.

Es necesario agregar que es un boceto, pues de acuerdo a las nuevas tendencias y variaciones de gustos, así como preferencias, necesitará ser actualizado con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales planteados para el éxito del presente plan de negocios.

5.2. Visión

La visión de la organización sería: “Ser la empresa más importante del norte del Perú, en cuanto a entrega de arreglos florales innovadores utilizando una experiencia BTL inolvidable”.

5.3. Misión

La misión de la empresa sería: “Brindar toda una experiencia inolvidable sustentada en una orientación BTL, con arreglos florales creativos e innovadores, entregados con puntualidad, esmero y mucha pasión, de tal manera que supere las expectativas de sus clientes”.

La empresa busca liderar el mercado del norte a corto plazo por ser consciente que se está entregando un servicio creativo e innovador que ninguna empresa actualmente lo está entregando en la zona de intervención.

5.4. Valores

- **Confidencialidad:** pues se mantendrá el anonimato de la persona que contrata los servicios de la empresa, en la medida que los clientes lo soliciten.
- **Confianza:** se trabaja para que los clientes de la organización tengan toda la confianza y garantía de que recibirán un buen servicio. Se les ofrece ser sinceros en los servicios que se brinda; competentes, pues la empresa se preparará continuamente para dar siempre un servicio creativo e innovador, desarrollando las nuevas tendencias del mercado; así como confiabilidad, de tal forma que se conozca que siempre se cumplirá con las horas, fechas y lugares en donde se realizarán las entregas.

- **Entusiasmo:** ese entusiasmo que se mantendrá fruto de la pasión por lo que se hará en la empresa.
- **Iniciativa:** se mantendrá constantemente la iniciativa en cuanto a la presentación de la propuesta, de manera que se interprete a cabalidad las necesidades, preferencias y gustos de los clientes, superando, de esta forma, ampliamente sus expectativas.
- **Honestidad:** el fin de la organización es brindarles un servicio justo, sin buscar engañar al cliente en cuanto a la relación precio - experiencia, la que siempre se mantendrá en total consonancia.
- **Constancia en el trabajo:** la empresa trabajará constantemente y aplicará las buenas prácticas empresariales para brindar un servicio de excelencia con los mejores insumos y entregando siempre su mejor esfuerzo en beneficio de sus clientes.
- **Creatividad e innovación:** se pondrá al alcance de los clientes un servicio siempre novedoso y que supere ampliamente sus expectativas.

5.5. Políticas

A continuación, se presentan las políticas legales de entrega, garantía y devolución de productos:

En cuanto a las **legales**, la empresa es responsable del contenido de la página, así como de la venta, envío, garantía y devolución de los productos que en ella se ofrecen. Los precios están consignados según la moneda de nuestro país, Sol Peruano.

En referencia a los **productos y entrega**, los productos (arreglos florales) ofrecidos mediante la web se pueden comprar en línea, y solicitarlo con anticipación, de 24 horas a 48 horas, según el producto que se desee.

Si han adquirido no solo el arreglo floral sino el servicio de la entrega con la experiencia BTL, es necesario que visiten las oficinas de la empresa en la ciudad en la que se encuentren, para coordinar el tipo de experiencia, de tal forma que se pueda comprender a cabalidad su necesidad y de esta manera superar sus expectativas puestas en la organización. La cancelación se puede realizar en efectivo o con tarjeta de crédito/débito, inclusive desde sus hogares a través del POS Virtual de la empresa, el cual está disponible en nuestra web.

Los productos están sujetos al stock disponible (máximo 40 unidades) por ciudad. En cuanto a los servicios de entrega BTL, la disponibilidad estaría entre 48 y 72 horas después de la contratación del servicio.

Es necesario aclarar que todas las imágenes o fotos que se encuentren en nuestra web o publicidad de toda índole son referenciales.

En las campañas de San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Secretaria, Día de la Madre y Día del Padre; solo se venderán los productos (arreglos florales) del catálogo de dicha temporada.

Los productos que no sean de su satisfacción podrán ser devueltos al momento de la entrega, si no cubren sus expectativas.

5.6. Objetivo general

El objetivo general es brindar una experiencia inolvidable a nuestros clientes a través de nuestros arreglos florales y la experiencia BTL en la entrega de los mismos, de tal forma que sus expectativas se superen.

5.7. FODA

Fortalezas

- Producto y servicio innovador.
- Únicos en el mercado norteño en ofrecer una experiencia BTL en la entrega de sus arreglos florales.
- Creatividad e innovación constantes en el diseño de sus productos los servicios que lo acompañan.
- Proactividad e iniciativa en la generación de un producto y servicio creativo e innovador.

Debilidades

- No se encuentra dirigido a todos los segmentos del mercado.
- Nuevos en el mercado del norte del Perú.
- Falta de experiencia en el mercado que se quiere atender.
- Excesiva variabilidad en el servicio ofrecido por la empresa, por ser a la medida del cliente.

Oportunidades

- Crecimiento económico del mercado norteño.

- Nuevos estilos de vida que favorece la adquisición de los productos y servicios de la empresa.
- No existe competencia directa a los servicios que ofrece la organización.

Amenazas

- Pérdida de romanticismo y detallismo en los grupos de personas de mayor edad.
- Incumplimiento de proveedores de productos y servicios.
- Baja producción de flores a nivel nacional.
- Costos de las flores importadas.

5.8. Estrategias

La mejor estrategia a utilizar es concentrarse en desarrollar un producto y un servicio que realmente supere las expectativas de sus clientes, sustentado en ser creativo e innovador, rompiendo los moldes tradicionales en la entrega de arreglos florales.

Así mismo, se trabaja con responsabilidad, puntualidad, pasión por el trabajo realizado y respeto por la experiencia de cada cliente, de tal forma que sea lo esperado por el cliente que los contrata y por el beneficiario del servicio.

La mejor publicidad que se espera tener es la generada por los clientes satisfechos que nos recomiendan. Así mismo, se manejará marketing digital, especialmente sustentado en contenidos no tradicional y la publicidad informativa que igual es necesaria para que los conozcan en la etapa de introducción de producto.

La empresa se enfocará en encontrarse al día en las nuevas tendencias del mercado mundial y adecuarlas a la idiosincrasia, así como realidad del cliente del mercado del norte del Perú al que la organización quiere tener acceso y, así convertirse en líder en poco tiempo.

5.9. Organización de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama de la organización que va a participar en el mercado del norte de nuestro país: Figura 5

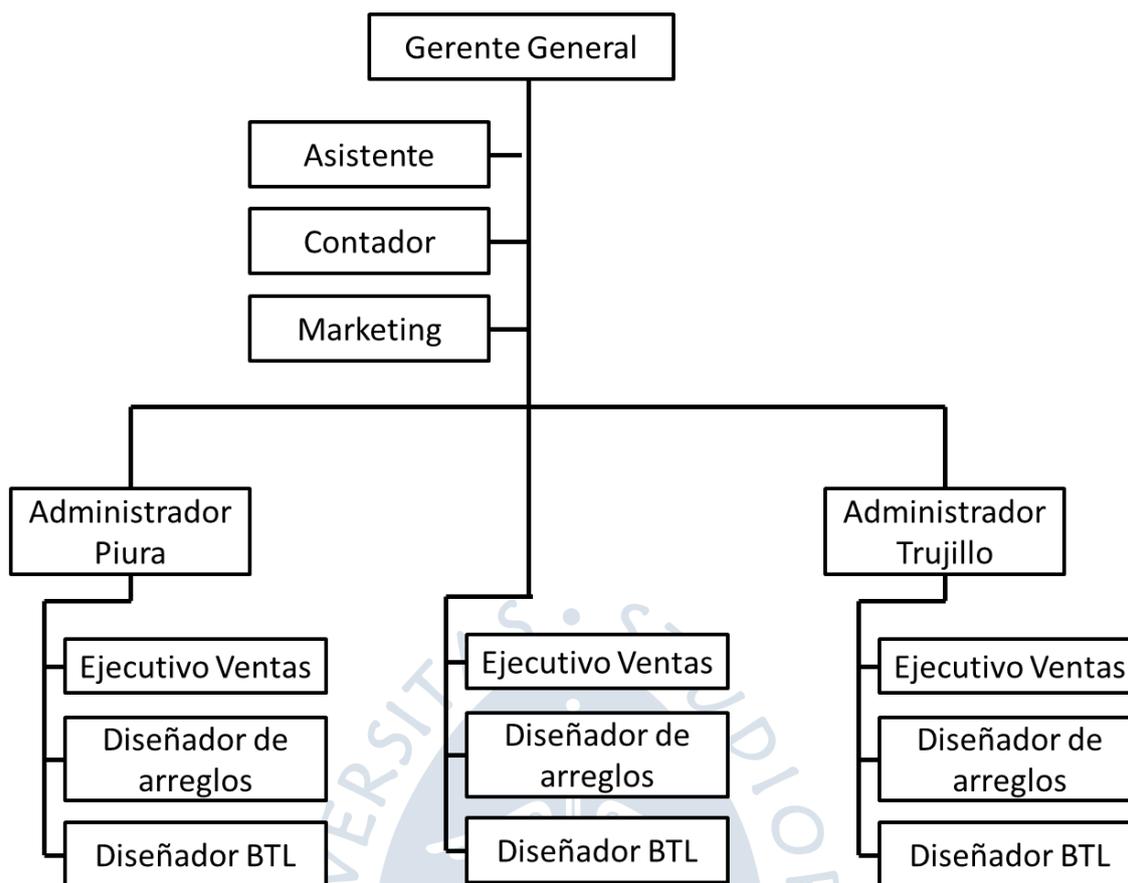


Figura 5. Organigrama de la empresa

5.10. Descripción de funciones por el puesto de trabajo

5.10.1. Gerente general

Funciones

- Asesorar, conducir y supervisar las acciones de cada área.
- Definir estrategias y acciones a seguir.
- Construir la cultura organizacional y transmitirla a toda la organización.
- Velar por la imagen corporativa.
- Representar a la organización en las gestiones que deba realizar ante autoridades e instituciones públicas o privadas.
- Comunicar la gestión empresarial, brindando los contenidos en detalle a las dependencias involucradas.
- Dar solución a consultas y reclamos formulados ante los distintos niveles de la organización.

- Elaborar, redactar y visar todo tipo de documento en que intervenga la organización.
- Velar para que se cumplan las disposiciones, normas, procedimientos en el manual de organización y funciones. Así como el cumplimiento del reglamento interno y sanciones respectivas.
- Administrar la sucursal Chiclayo.
- Responsable de las compras de insumos para toda la región norte.

Supervisión ejercida

Todas las áreas que integra la estructura orgánica

5.10.2. Asistente

Funciones

- Agenda de gestión de control de la Gerencia.
- Apoyar la logística de las actividades de la organización interna y externa.
- Responder y orientar las llamadas recibidas en la gerencia
- Organización y control de documentos físicos y computacionales de la Gerencia.
- Tramitación y pago de servicios contractuales (adquisiciones y formación).
- Solicitar y verificar los viáticos para toda la gerencia.
- Proporcionar información a otros gerentes y jefaturas en oficinas de apoyo.

Supervisión recibida

Gerencia general

5.10.3. Contador

Funciones

- Las funciones del contador están determinadas por las normas y la ética establecidas para el ejercicio de la profesión.
- Clasificar, registrar, analizar y explicar la información financiera según el plan de cuentas establecido para los fondos de los empleados
- Mantener el libro mayor en línea con las técnicas contables y las herramientas auxiliares necesarias

- Preparar y presentar un informe sobre el estado financiero requerido por la entidad controladora y enviar un balance de comprobación al gerente todos los meses
- Elaborar y presentar declaraciones de impuestos del orden municipal y nacional que el fondo de empleados está obligado a cumplir.
- Elaborar y certificar estados financieros de fin de año y notas correspondientes de acuerdo con la normativa vigente.
- Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con el puesto y el control interno de toda la organización.
- Para cumplir con los requisitos de información interna y externa, mantener los documentos de su dependencia de manera organizada y oportuna.
- Presentar los informes requeridos por la junta directiva, gerentes, comités de control social, auditores, revisor fiscal y socios para explicar sus términos de referencia.
- Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de Economía Solidaria.

5.10.4. Marketing

- Elaborar, proponer e implementar el plan de marketing anual.
- Desarrollar y diseñar estrategias de marketing para permitir la innovación o el rediseño de la cartera de productos.
- Planificar y supervisar actividades de comunicación masiva, actividades de MKT y conferencias de prensa
- Coordinar el desarrollo de actividades de MKT dirigidas al intercambio y consumo final.
- Controlar los presupuestos y gastos en marca.
- Controlar la gestión de la web y redes sociales.

Supervisión recibida

Gerencia general

5.10.5. *Administrador*

Funciones

- Organiza al personal bajo su gestión en la agencia.
- Delega funciones entre el personal a su cargo, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Hace pedidos a proveedores locales.
- Controla al personal a su cargo.
- Evalúa al personal a su cargo.
- Informe de análisis de datos.
- Autoriza gastos de la empresa en su agencia.
- Entrega informes de situación a la Gerencia General.
- Otras funciones que se le designen.

Supervisión recibida

Gerencia general

Supervisión ejercida

Todas las áreas que integra la estructura orgánica de la agencia que dirige.

5.10.6. *Ejecutivo de ventas*

Funciones

- Responsable de la venta de los productos y servicios de la empresa.
- Atender solicitudes o requerimientos de cotización y órdenes de compra.
- Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos solicitados por los clientes.
- Proporcionar apoyo y asesoramiento a los clientes en oficina.
- Proporcionar información sobre promociones y nuevos servicios que la empresa brinde.
- Incorporación de nuevos clientes.
- Realizar todo el proceso de venta, desde la generación del pedido hasta la facturación.
- Atender y dar solución a devolución de productos.

Supervisión recibida

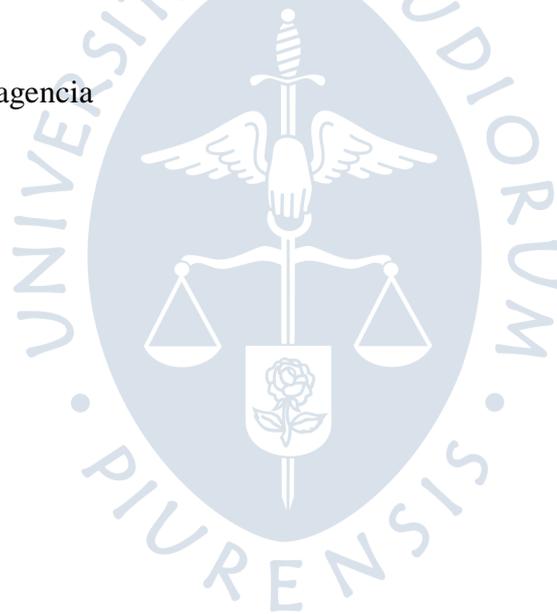
Administrador general

5.10.7. Diseñador de arreglos florales /BTL**Funciones**

- Responsable por la elaboración de los arreglos florales / Experiencia BTL.
- Solicitar requerimientos de materiales y/o servicios terceros.
- Gestionar eficiente y eficazmente los materiales, insumos y/o servicio de terceros entregados para la realización de su labor.
- Presentar cotizaciones de insumos y/o servicios para pedidos especiales de clientes para que la administración de la agencia los pueda evaluar y autorizar.

Supervisión recibida

Administrador de agencia



Capítulo 6

Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera del plan de negocios para una cadena de florerías con estrategias de entrega BTL en el norte del Perú tiene como base la estructura de costos, gastos e inversiones estimados en períodos anuales con proyección a 10 años de duración del proyecto. Con esa finalidad, se analizan el flujo de caja y el estado de ganancias y pérdidas, para luego aplicar y analizar el valor actual neto (VAN), período de recuperación (PR), y la tasa interna de retorno (TIR).

También se ha realizado análisis del punto de equilibrio y de sensibilidad a fin de identificar las variables críticas en la viabilidad financiera de una cadena de florerías con estrategias de entrega BTL en el norte del Perú.

6.1. Parámetros de evaluación

La principal inversión se encuentra en las mismas flores y los insumos para el desarrollo del presente plan de negocios, por lo tanto, la evaluación económica y financiera tiene un horizonte de 10 años.

Los expertos consultados opinan que hay algunos supuestos básicos que se debe tomar en cuenta: la moneda funcional de referencia es en nuevos soles, ya que los ingresos, costos y gastos se realizan con esa moneda. La inflación no se considera porque de acuerdo a la información del Banco Central de Reserva la inflación es de un dígito, de acuerdo con la normatividad tributaria y contable para la depreciación contable se aplica el método de línea recta con la tasa del 20% para equipos y 10% para los muebles y enseres.

Los costos variables representan el 38.8% y 30.2% de los ingresos por servicios de arreglos florales sin estrategias de entrega BTL y ventas de arreglos florales con estrategias de entrega BTL respectivamente por lo que se considera importante impulsar más las ventas con entrega BTL.

Se considera un incremento salarial del 5% anual exceptuando el salario del diseñador que a partir del año 7 no incrementa por haber llegado a su techo salarial. Para efectos prácticos no se considera un incremento porcentual en los costos fijos ni variables, únicamente un incremento del 5% anual de las ventas.

La inversión inicial para el desarrollo del Plan de Negocios para una cadena de florerías con estrategias de entrega BTL en el norte del Perú asciende a 172,232 PEN (ciento setenta y dos mil doscientos treinta y dos 00/100 PEN), importe que aportarán las dos accionistas con

bienes dinerarios y no dinerarios, 50% cada una.

El capital de trabajo ha sido estimado considerando el ciclo operativo de la empresa por un plazo de un mes y asciende a la suma de 122,332 PEN, el mismo que se incrementará de acuerdo a las proyecciones. Dentro del capital de trabajo, se consideró dos meses de remuneraciones para respaldar al capital humano en el inicio de las operaciones de la empresa.

La empresa inicia sin financiamiento externo ya que las entidades bancarias solicitan como mínimo tres meses de operatividad para financiamiento para capital de trabajo y algunas hasta un año. Por último, los accionistas esperan un retorno mínimo del 20% por su costo de oportunidad.

6.2. Presupuestos de inversiones, costos y gastos

En este ítem se considera los presupuestos de las inversiones, costos y gastos para la comercialización de arreglos florales con estrategia de entrega BTL y sin esta experiencia.

6.2.1. Inversión inicial

Se requiere una inversión inicial de 172, 232 PEN (Ciento setenta y dos mil doscientos treinta y dos y 00/100 PEN) de los cuales el capital de trabajo es la suma de 122,332 PEN (ciento veintidós mil trescientos treinta y dos y 00/100 PEN) (Tabla 11 y Tabla 12)

Tabla 11. Inversión inicial

Activos Tangibles	Cantidad	Costo por unidad	Total
Computadora, impresora, estabilizador y filtro	6	S/2,500	S/15,000
Vitrinas refrigeradas	3	S/3,500	S/10,500
Estantería en el área de producción	3	S/2,000	S/6,000
Mesas de trabajo	3	S/500	S/1,500
Escritorio, silla y archivadores	3	S/1,500	S/4,500
Útiles de oficina y otros suministros	3	S/500	S/1,500
Varios (instrumentos para corte de tallos, decoración, etc.)	3	S/1,000	S/3,000
TV Smart, Bluray, equipo de sonido	3	S/1,800	S/5,400
Total activos tangibles			S/47,400

Activos Intangibles	Cantidad	Costo por unidad	Total
Constitución de la empresa	1	S/1,000	S/1,000
Plataforma virtual	1	S/1,500	S/1,500
Total activos intangibles			S/2,500

Capital de trabajo	Cantidad	Costo por unidad	Total
Insumos (Flores)	3	S/5,000	S/15,000
Insumos (Experiencia BTL-Básicos)	3	S/10,000	S/30,000
Remuneraciones			S/64,132
Internet	3	S/400	S/1,200
Luz	3	S/1,500	S/4,500
Alquiler de oficina y planta	3	S/2,500	S/7,500
Total capital de trabajo			S/122,332
TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL			S/172,232

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resumen de inversión total

Inversión Total	
Inversión en Tangibles	S/47,400
Inversión en Intangibles	S/2,500
Capital de Trabajo	S/122,332
Inversión Total Inicial	S/172,232

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Proyecciones de inversiones

Se proyecta realizar la reposición de los equipos de cómputo, vitrinas, TV Smart, Blu-ray y equipo de sonido cada 5 años en cada una de las plantas de las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo por el importe similar al inicio del negocio de 30,900 PEN entre ambos rubros. Tabla 13

Tabla 13. Proyección de inversiones

Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadora, impresora, estabilizador y filtro	S/15,000	-	-	-	-	S/15,000
Vitrinas refrigeradas	S/10,500	-	-	-	-	S/10,500
TV Smart, Blu-ray, equipo de sonido	S/5,400	-	-	-	-	S/5,400
Total	S/30,900	-	-	-	-	S/30,900

Inversiones	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Computadora, impresora, estabilizador y filtro	-	-	-	-	S/15,000	-
Vitrinas refrigeradas	-	-	-	-	S/10,500	-
TV Smart, Blu-ray, equipo de sonido	-	-	-	-	S/5,400	-
Total	-	-	-	-	S/30,900	-

Fuente. Elaboración propia

6.2.3. Presupuestos de costos y gastos

Se elaboraron los presupuestos de costos variables, marketing, planilla de personal, servicios con experiencia BTL para la entrega, gastos operativos y comisiones financieras para lograr los objetivos de la empresa.

6.2.3.1. Presupuesto de costos variables

Los costos incurridos para la preparación de arreglos florales con estrategias de entrega BTL y sin aplicación de las experiencias BTL representan el 30.2% y 38.8% del precio de venta respectivamente. (Tabla 14, Tabla 15 y Tabla 16)

Tabla 14. Tipo de flores

Tipo de flores	Costo unitario al por mayor S/. docena
Rosas Importadas seleccionadas	S/28
Rosas Nacionales seleccionadas	S/20
Tulipanes	S/20
Girasoles	S/18
Gladiolos	S/18
Otras	S/10

Fuente: .Elaboración propia

Tabla 15. Costo de arreglo floral promedio

Insumo	Costo unitario S/	Cantidad	Total S/.
Flores (Promedio por docena)	S/19	2	S/38
Florero loza	S/12	1	S/12
Follaje/plantas de adorno	S/10	1	S/10
Globo y Peluche	S/17	1	S/17
Transporte	S/20	1	S/20
Total			S/97

Fuente: .Elaboración propia

Tabla 16. Costo de arreglo floral con experiencia BTL promedio

Insumo	Costo unitario S/.	Cantidad	Total S/.
Flores (Promedio por docena)	S/19	2	S/38
Florero loza	S/12	1	S/12
Follaje/plantas de adorno	S/10	1	S/10
Globo y Peluche	S/17	1	S/17
Disfraces	S/70	3	S/210
Músicos	S/280	1	S/280
Actores	S/80	3	S/240
Transporte	S/40	1	S/40
Imprevistos	S/60	1	S/60
Total			S/907

Fuente: .Elaboración propia

6.2.3.2. Presupuesto de gastos de marketing

Considera todos los rubros correspondientes a la publicidad e investigación de mercado, además del pago de personal asignado a esta área. El importe para el primer año asciende al importe de 37,036 PEN (treinta y siete mil treinta y seis y 00/100 PEN). (Tabla 17).

Tabla 17. Gastos de marketing

Gastos Marketing	Total Anual
Personal de Marketing	S/26,036
Publicidad en redes	S/7,500
Investigación de mercado	S/3,500
Total	S/37,036

Fuente: .Elaboración propia

6.2.3.3. Presupuesto de gastos de personal

Los gastos de personal incluyen al personal que interviene en la producción del servicio tales como los diseñadores y personal de marketing y el personal administrativo como los asistentes, administradores y un contador general de los tres locales.

La modalidad del contrato es a plazo determinado, tiene la empresa todas las oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente, por tanto, se proyecta un incremento anual del 5% con excepción del diseñador que para el año 7 se estima que ya habrá llegado a su tope salarial y no se le incrementará más el salario. Se ha estimado para el primer año la suma de 384,795 PEN (trescientos ochentaicuatro mil setecientos noventaicinco y 00/100 PEN). (Tabla 18)

6.2.3.4. Presupuesto de gastos operativos

Los gastos operativos corresponden a los gastos necesarios para la gestión de la empresa, incluye gastos de ventas, gastos administrativos, y la depreciación de los activos fijos, los cuales se mantienen igual durante los años para fines prácticos de la evaluación financiera a excepción del personal. (Tabla 19, Tabla 20)

6.2.3.5. Presupuesto de gastos financieros

La empresa legalmente estará constituida con personería jurídica, sociedad anónima cerrada, siendo los aportes entre dos accionistas quienes son los que financiarán el capital de trabajo inicial, por tanto, no hay financiamiento externo al menos por el primer año.

Como la empresa no se financia con ningún banco, no se cuentan con gastos financieros. Sin embargo, se ha considerado las comisiones financieras que es lo que cobra Visa Net cuando se paga con tarjetas. Esto es importante porque constituye al 3.99% de cada transacción realizada con POS y debido a que por el giro de negocio los pagos se realizarán en su mayoría o totalidad con tarjeta se está considerando este gasto asumiendo que todos los pagos son realizados con tarjeta.

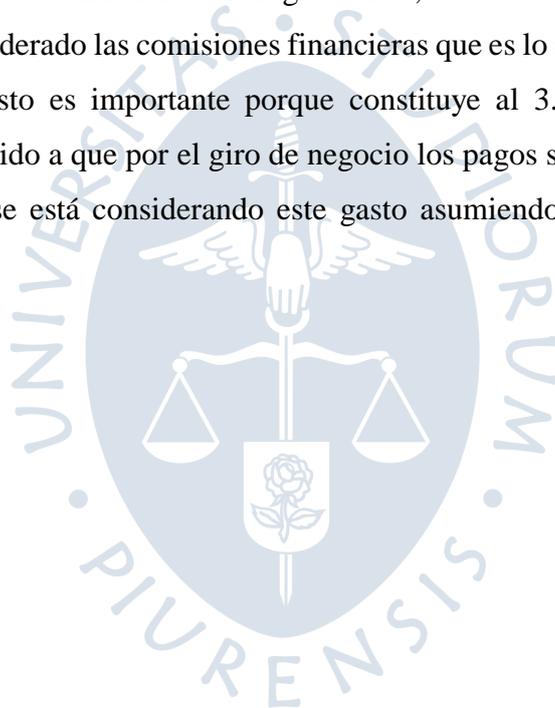


Tabla 18. Presupuesto de gastos

Cargo	Remuneración	Asignación familiar	Remuneración bruta	Total descuentos						Aportaciones		Total Gasto para la empresa		
				AFP			Renta de 5° CAT.	Total descuentos	Remuneración neta	ESSALUD	CTS			
				Aporte obligatorio (10%)	Prima (1.33%)	Comisión sobre flujos (1.55%)								
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Asistente	S/1,500		S/1,500	S/150	S/20	S/23	S/193	S/193	S/1,307	S/135	S/1,750	S/24,640	3	S/73,920
Personal Administrativo	S/3,500	S/85	S/3,585	S/359	S/48	S/56	S/462	S/612	S/2,973	S/323	S/4,183	S/58,890	3	S/176,669
Contador	S/2,000	S/85	S/2,085	S/209	S/28	S/32	S/269	S/279	S/1,806	S/188	S/2,433	S/34,250	1	S/34,250
Personal Producción	S/1,500		S/1,500	S/150	S/20	S/23	S/183	S/183	S/1,307	S/135	S/1,750	S/24,640	3	S/73,920
Personal Marketing	S/1,500	S/85	S/1,585	S/159	S/21	S/25	S/204	S/204	S/1,381	S/143	S/1,849	S/26,036	1	S/26,036
TOTAL	S/10,000	S/255	S/10,255	S/1,026	S/136	S/159	S/1,321	S/1,481	S/8,774	S/923	S/11,964	S/168,455	11	S/384,795
Resumen Planilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL			
Resumen Planilla	S/384,795	S/404,034	S/424,236	S/445,448	S/467,720	S/491,106	S/515,662	S/541,445	S/568,517	S/596,943	S/4,839,906			
Personal administrativo	S/284,838	S/299,080	S/314,034	S/329,736	S/346,223	S/363,534	S/381,711	S/400,796	S/420,836	S/441,878	S/3,582,667			
Personal de producción	S/73,920	S/77,616	S/81,497	S/85,572	S/89,850	S/94,343	S/99,060	S/99,060	S/99,060	S/99,060	S/899,037			
Personal de marketing	S/26,036	S/27,338	S/28,705	S/30,140	S/31,647	S/33,230	S/34,891	S/36,636	S/38,467	S/40,391	S/327,481			
TOTAL	S/384,795	S/404,034	S/424,236	S/445,448	S/467,720	S/491,106	S/515,662	S/541,445	S/568,517	S/596,943	S/4,839,906			

Incremento salarial por año

5%

Tabla 19. Gastos operativos

Gastos operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas		S/110,956.27	S/115,954.08	S/121,201.78	S/126,711.87	S/132,497.47
Gastos de Marketing		S/37,036	S/38,338	S/39,705	S/41,140	S/42,647
Diseñadores		S/73,920	S/77,616	S/81,497	S/85,572	S/89,850
Gastos administrativos		S/298,038.40	S/312,280.32	S/327,234.34	S/342,936.05	S/359,422.86
Internet por 3 locales		S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Luz por 3 locales		S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500
Alquiler de oficina y planta por 3 locales		S/7,500	S/7,500	S/7,500	S/7,500	S/7,500
Remuneraciones administrativas		S/284,838	S/299,080	S/314,034	S/329,736	S/346,223
Total de gastos operativos		S/408,994.67	S/428,234.40	S/448,436.12	S/469,647.93	S/491,920.32

Comisiones financieras	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones a través por uso tarjetas de crédito		S/35,152	S/36,957	S/38,773	S/40,728	S/42,813
Total de comisiones financieras		S/35,151.90	S/36,957.38	S/38,772.83	S/40,727.93	S/42,812.70

Gastos operativos	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de Ventas	S/139,018.98	S/144,950.96	S/146,695.51	S/148,527.29	S/150,450.66
Gastos de Marketing	S/44,676	S/45,891	S/47,636	S/49,467	S/51,391
Diseñadores	S/94,343	S/99,060	S/99,060	S/99,060	S/99,060
Gastos administrativos	S/376,734.00	S/394,910.70	S/413,996.23	S/434,036.04	S/455,077.85
Internet por 3 locales	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Luz por 3 locales	S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500
Alquiler de oficina y planta por 3 locales	S/7,500	S/7,500	S/7,500	S/7,500	S/7,500
Remuneraciones administrativas	S/363,534	S/381,711	S/400,796	S/420,836	S/441,878
Total de gastos operativos	S/515,752.98	S/539,861.66	S/560,691.74	S/582,563.34	S/605,528.51

Comisiones financieras	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Comisiones a través por uso tarjetas de crédito	S/44,907	S/47,142	S/49,516	S/52,020	S/54,663
Total de comisiones financieras	S/44,907.45	S/47,141.85	S/49,515.90	S/52,019.63	S/54,663.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Activos

Activos Tangibles	INVERSIÓN	Tasa de depreciación	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4
Computadora, impresora, estabilizador y filtr	S/15,000	20%	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Vitrinas refrigeradas	S/10,500	20%	S/2,100	S/2,100	S/2,100	S/2,100
Estantería en el área de producción	S/6,000	10%	S/600	S/600	S/600	S/600
Mesas de trabajo	S/1,500	10%	S/150	S/150	S/150	S/150
Escritorio, silla y archivadores	S/4,500	10%	S/450	S/450	S/450	S/450
Varios (instrumentos para corte de tallos, decoración, etc.)	S/3,000	10%	S/300	S/300	S/300	S/300
TV Smart, Bluray, equipo de sonido	S/5,400	20%	S/1,080	S/1,080	S/1,080	S/1,080
Total	S/45,900		S/7,680	S/7,680	S/7,680	S/7,680

Elaboración de Fuente. Propia

Activos Tangibles	Depreciación Año 5	Depreciación Año 6	Depreciación Año 7	Depreciación Año 8	Depreciación Año 9	Depreciación Año 10
Computadora, impresora, estabilizador y filtr	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Vitrinas refrigeradas	S/2,100	S/2,100	S/2,100	S/2,100	S/2,100	S/2,100
Estantería en el área de producción	S/600	S/600	S/600	S/600	S/600	S/600
Mesas de trabajo	S/150	S/150	S/150	S/150	S/150	S/150
Escritorio, silla y archivadores	S/450	S/450	S/450	S/450	S/450	S/450
Varios (instrumentos para corte de tallos, decoración, etc.)	S/300	S/300	S/300	S/300	S/300	S/300
TV Smart, Bluray, equipo de sonido	S/1,080	S/1,080	S/1,080	S/1,080	S/1,080	S/1,080
Total	S/7,680	S/7,680	S/7,680	S/7,680	S/7,680	S/7,680

Fuente: Elaboración propia

6.3. Presupuesto de ingresos

De acuerdo a las entrevistas a profundidad y grupos focales desarrollados en las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo, se puede decir que los clientes de los segmentos A, B, C+, especialmente entre las edades de 20 y 25 años y 35 a 60 años, así como empresas importantes estarían dispuestos a adquirir estos servicios, que cada vez tienen más demanda.

Para determinar la demanda nos basamos en unas ventas esperadas standard por las tres tiendas para armar posteriormente el ingreso esperado. Esto se logró basándose en que por tienda se venderían idealmente de manera mensual 12 arreglos florales sin entrega BTL y 6 arreglos florales con entrega BTL. En la Tabla 21 se aprecia el cálculo base las ventas por 10 años asumiendo que el precio no variará.

Tabla 21. Ventas

Ventas esperadas standard por las 3 tiendas

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arreglos florales sin entrega BTL	S/108,000										
Cantidad	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
Precio	S/250										
Arreglos florales con entrega BTL	S/648,000										
Cantidad	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Precio	S/3,000										
Total	S/756,000										

Ventas esperadas standard Mensual

Mensual	Por tienda	Por las tres tiendas
Sin entrega BTL	12	36
con entrega BTL	6	18

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente según el estudio realizado, se elaboró un cuadro de estacionalidad donde se proyectó como fluctuaría la demanda de manera mensual según los acontecimientos importantes de cada mes. Por ejemplo, sabemos que las ventas serán mayores en febrero, mayo, junio, julio y diciembre por las fechas tales como el Día de San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad. En la Tabla 22 se muestra el cuadro de estacionalidad proyectado con los arreglos florales que se esperan vender.

Tabla 22. Estacionalidad

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Estacionalidad proyectada	60%	200%	70%	70%	200%	150%
Arreglos florales sin entrega BTL	22	72	25	25	72	54
Arreglos florales con entrega BTL	11	36	13	13	36	27
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad proyectada	150%	70%	70%	80%	70%	200%
Arreglos florales sin entrega BTL	54	25	25	29	25	72
Arreglos florales con entrega BTL	27	13	13	14	13	36
Total						500
						252

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, considerando que las ventas tienen un crecimiento anual de 5% en la Tabla 23 se muestra la proyección de los ingresos esperados por las tres tiendas proyectado a 10 años.

Tabla 23. Ingresos esperados por las 3 tiendas

Ingresos esperados por las 3 tiendas		Crecimiento anual 5%			
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arreglos florales sin entrega BTL		S/125,000	S/131,250	S/137,750	S/144,750
<i>Cantidad</i>		500	525	551	579
<i>Precio</i>		S/250	S/250	S/250	S/250
Arreglos florales con entrega BTL		S/756,000	S/795,000	S/834,000	S/876,000
<i>Cantidad</i>		252	265	278	292
<i>Precio</i>		S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Total		S/881,000	S/926,250	S/971,750	S/1,020,750

Ingresos	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arreglos florales sin entrega BTL	S/152,000	S/159,500	S/167,500	S/176,000	S/184,750	S/194,000
<i>Cantidad</i>	608	638	670	704	739	776
<i>Precio</i>	S/250	S/250	S/250	S/250	S/250	S/250
Arreglos florales con entrega BTL	S/921,000	S/966,000	S/1,014,000	S/1,065,000	S/1,119,000	S/1,176,000
<i>Cantidad</i>	307	322	338	355	373	392
<i>Precio</i>	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Total	S/1,073,000	S/1,125,500	S/1,181,500	S/1,241,000	S/1,303,750	S/1,370,000

Fuente: Elaboración propia

6.4. Flujo de caja

Esta herramienta de gestión financiera con la proyección de los ingresos relacionados con el volumen de ventas y precios estimados, ha permitido calcular los costos y gastos operativos en un horizonte de 10 años con una tasa de descuento del 20% porcentaje mínimo que las accionistas esperan recuperar por la inversión de su capital.

En cuanto a la inversión, especialmente referido a los activos tangibles, se ha considerado para las tres ciudades Trujillo, Chiclayo y Piura, instalar las tiendas con área comercial y área de operaciones, implementado con computadora, impresora y por supuesto sus accesorios indispensables (filtros y estabilizadores).

En las oficinas comerciales se instalará, adicionalmente su respectivo mobiliario, escritorio, silla y armario, así como juego de sala, un televisor Smart con blue ray y equipo de sonido para mostrar los servicios a entregar. En las oficinas de operaciones se instalarán un mostrador con silla, anaqueles y mesas de trabajo, así como un juego de sala. El detalle se puede observar en la Tabla 11.

En cuanto a los activos intangibles, se incluyen los costos de la constitución de la empresa y el desarrollo de la página web de la empresa. Esta será autoadministrable, de tal manera que nosotros podremos modificar las promociones, servicios, productos, así como sus

imágenes y textos, lo que nos dará rapidez y flexibilidad para atender las necesidades del mercado. El detalle se muestra en la Tabla 11.

En referencia al capital de trabajo se consideró lo siguiente: insumos de arreglos florales, así como para presentaciones con estrategia BTL, remuneraciones, internet, luz y el alquiler de oficina y planta.

En cuanto a los insumos de los arreglos florales, se incluyen las flores, canastillas, cintas y otros insumos necesarios para la elaboración de los arreglos, así como para la experiencia BTL a ofrecer. Para este rubro se espera tener por lo menos el dinero para un mes de materia prima en cuanto a flores y para la experiencia BTL.

En referencia a las remuneraciones, se está considerando como capital de trabajo dos meses de planilla tanto del personal administrativo como de producción, lo que suma de 64,132 PEN. La inversión total inicial, que incluye los activos tangibles, intangibles y capital de trabajo, sería de 172,232 PEN (Tabla 11).

6.4.1. Flujo de caja proyectado

En el flujo de caja proyectado con una línea de horizonte de diez (10) años se ha considerado la inversión inicial de 172,232.44 PEN, los ingresos proyectados en base a la estacionalidad proyectada para los tres locales incluyendo arreglos con experiencia BTL y sin experiencia BTL. También se consideró que al año 5 y año 10 se vuelven a comprar los activos que ya estén totalmente depreciados.

El valor actual neto hallado con los saldos de flujos de efectivo es positivo en 427,144.58 PEN, la tasa interna de retorno es 72.94%, superior en 42.70% a la tasa de descuento del 20%, que representa el promedio mínimo de rendimiento de la inversión, y el período de recuperación se estima en dos años y veintinueve días. (Tabla 24).

Hemos tomado 20% porque ese es el rendimiento mínimo que esperamos obtener los inversionistas para entrar en este negocio. Tenemos otras alternativas, de riesgo similar, que nos ofrecen un rendimiento parecido.

Tabla 24. Promedio mínimo de rendimiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	S/0.00	S/681,000.00	S/976,250.00	S/971,750.00	S/1,020,750.00	S/1,073,000.00	S/1,125,500.00	S/1,181,500.00	S/1,241,000.00	S/1,303,750.00	S/1,370,000.00
Ventas		S/681,000.00	S/976,250.00	S/971,750.00	S/1,020,750.00	S/1,073,000.00	S/1,125,500.00	S/1,181,500.00	S/1,241,000.00	S/1,303,750.00	S/1,370,000.00
EGRESOS	S/0.00	S/728,890.57	S/763,788.98	S/800,352.01	S/838,792.06	S/879,186.05	S/921,952.11	S/965,975.76	S/1,007,744.52	S/1,051,612.68	S/1,097,688.71
Costos variables		S/277,064.00	S/290,917.20	S/305,463.06	S/320,736.21	S/336,773.02	S/353,611.67	S/371,292.26	S/389,856.87	S/409,349.72	S/429,817.20
Gastos de operación y administrativos		S/408,994.67	S/428,234.40	S/448,436.12	S/469,647.93	S/491,920.32	S/515,752.98	S/539,861.66	S/560,691.74	S/582,563.34	S/605,528.51
Comisiones financieras		S/35,151.90	S/36,957.38	S/38,772.83	S/40,727.93	S/42,812.70	S/44,907.45	S/47,141.85	S/49,515.90	S/52,019.63	S/54,663.00
Depreciación		S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00
Flujo Neto antes de impuestos	S/0.00	S/152,109.43	S/162,461.03	S/171,398.00	S/181,957.94	S/193,813.95	S/203,547.89	S/215,524.24	S/233,255.48	S/252,137.32	S/272,311.29
Impuesto 29.5%		S/44,872.28	S/47,926.00	S/50,562.41	S/53,677.59	S/57,175.12	S/60,046.63	S/63,579.65	S/68,810.37	S/74,380.51	S/80,331.83
Flujo neto después de impuestos	S/0.00	S/107,237.15	S/114,535.02	S/120,835.59	S/128,280.34	S/136,638.84	S/143,501.26	S/151,944.59	S/164,445.12	S/177,756.81	S/191,979.46
Depreciación		S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00	S/7,680.00
Inversión											
Intangibles											
Tangibles		S/2,500.00									
Capital de trabajo		S/47,400.00									
		S/172,232.44				S/30,900.00					S/30,900.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/114,917.15	S/122,215.02	S/128,515.59	S/135,960.34	S/175,218.84	S/151,181.26	S/159,624.59	S/172,125.12	S/185,436.81	S/230,559.46	S/122,332.44

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Punto de equilibrio

Considerando que tenemos dos tipos de producto los cuales tienen diferentes costos, se consideró un costo variable promedio. De esta manera, para llegar al punto de equilibrio la empresa debe alcanzar el 71% de las ventas en el primer año. Este porcentaje irá disminuyendo con los años llegando a 67% en el décimo año. En la Tabla 25 se muestran los cálculos realizados para llegar a esta conclusión.

Tabla 25. Punto de equilibrio

	Precio Venta	Costo Variable	% Costo variable	% Ventas
Arreglos florales sin entrega BTL	S/250	S/97	38.8%	14.2%
Arreglos florales con entrega BTL	S/3,000	S/907	30.2%	85.8%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/881,000	S/926,250	S/971,750	S/1,020,750	S/1,073,000
Costo variable en %	34.5%	34.5%	34.5%	34.5%	34.5%
Costos fijos	S/408,995	S/428,234	S/448,436	S/469,648	S/491,920
Punto de equilibrio	S/624,578 71%	S/653,959 71%	S/684,810 70%	S/717,202 70%	S/751,215 70%

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	S/1,125,500	S/1,181,500	S/1,241,000	S/1,303,750	S/1,370,000
Costo variable en %	34.5%	34.5%	34.5%	34.5%	34.5%
Costos fijos	S/515,753	S/539,862	S/560,692	S/582,563	S/605,529
Punto de equilibrio	S/787,610 70%	S/824,426 70%	S/856,236 69%	S/889,636 68%	S/924,706 67%

Fuente: Elaboración propia

6.6. Sensibilidad de variables críticas

Para este plan de negocio hay dos variables críticas que se deben evaluar las cuales son: en caso disminuya el precio o en caso se venda menos cantidad de la esperada. La evaluación se encuentra en la tabla 26.

En el primer escenario, se consideró como variable crítica vender 20% menos de lo esperado obteniendo un VAN negativo de 282,943.38 PEN. El TIR no se puede calcular por la naturaleza del flujo de caja el cual indica pérdidas en los 10 años proyectados. Debido a este escenario, es preciso tener un seguimiento constante en las ventas para mantener la proyección. Esto también mejorará si se considera una buena estrategia de marketing para impulsar dichas ventas.

En el segundo escenario se consideró como variable crítica la disminución del precio de ambos arreglos (con experiencia BTL y sin experiencia BTL) en 15%. Si bien es cierto que también se obtiene un VAN negativo, este es de -130,224.75 PEN siendo menor en comparación al primer escenario. Adicionalmente, a partir del año 6 ya se esperaría obtener ganancias a final de año. En el caso que se diera una disminución de precio debido a la competencia u otro factor externo, se considerará de igual manera una estrategia de marketing en la que se apliquen mayor cantidad de promociones con la finalidad de incrementar las ventas y compensar dicha disminución.

En otros escenarios también se analiza las variables críticas de precio y volumen para los arreglos florales sin y con estrategia de entrega BTL, tomando como rango de sensibilidad entre 5% al 12% obteniendo el valor actual neto positivo hasta el 10% (tabla 26)

Tabla 26. Variables críticas

Primera variable crítica: 20% menos ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	\$0.00	\$704,800.00	\$741,000.00	\$777,400.00	\$816,600.00	\$853,400.00	\$890,400.00	\$928,000.00	\$966,000.00	\$1,004,000.00	\$1,043,000.00
Arreglos florales sin entrega BTL		\$100,000.00	\$105,000.00	\$110,200.00	\$115,800.00	\$121,600.00	\$127,600.00	\$133,800.00	\$140,000.00	\$146,000.00	\$152,000.00
Cantidad		400	420	441	463	488	510	536	563	591	621
Precio		\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Arreglos florales con entrega BTL		\$604,800.00	\$636,000.00	\$667,200.00	\$700,800.00	\$736,800.00	\$774,800.00	\$814,200.00	\$855,000.00	\$897,000.00	\$940,000.00
Cantidad		2400	2511	2622	2734	2848	2965	3084	3205	3328	3453
Precio		\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
EGRESOS	\$0.00	\$728,800.57	\$765,788.88	\$800,352.01	\$833,792.06	\$879,186.05	\$921,952.11	\$965,975.76	\$1,007,744.52	\$1,051,612.68	\$1,097,688.71
Costos variables		\$277,084.00	\$290,917.20	\$305,443.06	\$320,738.21	\$336,813.02	\$353,611.87	\$371,252.28	\$388,856.87	\$407,349.72	\$426,817.20
Gastos de operación y administrativos		\$408,994.87	\$428,234.40	\$448,436.12	\$469,641.93	\$491,920.32	\$515,322.88	\$539,881.68	\$565,681.74	\$592,663.34	\$620,938.81
Comisiones financieras		\$35,151.90	\$36,987.38	\$38,972.63	\$41,017.93	\$43,127.63	\$45,304.45	\$47,547.85	\$49,858.50	\$52,238.03	\$54,686.00
Depreciación		\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00
Flujo Neto antes de impuestos	\$0.00	-\$24,000.57	-\$22,788.88	-\$22,952.00	-\$22,192.06	-\$20,786.05	-\$19,552.11	-\$18,775.76	-\$14,944.52	-\$8,612.68	-\$1,688.71
Impuesto 25.5%		-\$7,100.12	-\$5,722.75	-\$5,770.84	-\$5,546.66	-\$5,191.88	-\$4,937.87	-\$4,728.85	-\$3,490.74	-\$2,150.17	-\$349.17
Flujo Neto después de impuestos	\$0.00	-\$16,988.85	-\$16,066.23	-\$16,181.16	-\$15,645.41	-\$14,594.16	-\$14,614.24	-\$14,046.91	-\$10,453.88	-\$6,071.94	-\$1,190.54
Inversión		\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00
Intangibles		\$2,500.00									
Tangibles		\$47,400.00									
Capital de trabajo		\$12,332.44									
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$172,232.44	-\$24,683.85	-\$23,746.23	-\$23,881.16	-\$23,323.41	-\$23,234.16	-\$22,874.24	-\$22,326.91	-\$18,215.88	-\$13,751.94	-\$38,770.54
TASA DE DESCUENTO	20%										
VAN					\$7,282,943.38						
TIR											

Segunda variable crítica: 15% menos de precio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	\$0.00	\$748,800.00	\$787,312.50	\$825,987.50	\$867,637.50	\$912,050.00	\$958,675.00	\$1,004,275.00	\$1,054,850.00	\$1,108,187.50	\$1,164,900.00
Arreglos florales sin entrega BTL		\$108,250.00	\$111,562.50	\$117,087.50	\$123,087.50	\$129,200.00	\$135,575.00	\$142,375.00	\$149,600.00	\$157,037.50	\$164,900.00
Cantidad		600	625	651	678	706	736	767	799	833	870
Precio		\$213	\$213	\$213	\$213	\$213	\$213	\$213	\$213	\$213	\$213
Arreglos florales con entrega BTL		\$642,800.00	\$675,750.00	\$708,900.00	\$744,600.00	\$782,850.00	\$821,100.00	\$861,900.00	\$905,250.00	\$951,150.00	\$999,600.00
Cantidad		282	286	278	282	307	322	338	355	373	392
Precio		\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
EGRESOS	\$0.00	\$728,800.57	\$765,788.88	\$800,352.01	\$833,792.06	\$879,186.05	\$921,952.11	\$965,975.76	\$1,007,744.52	\$1,051,612.68	\$1,097,688.71
Costos variables		\$277,084.00	\$290,917.20	\$305,443.06	\$320,738.21	\$336,813.02	\$353,611.87	\$371,252.28	\$388,856.87	\$407,349.72	\$426,817.20
Gastos de operación y administrativos		\$408,994.87	\$428,234.40	\$448,436.12	\$469,641.93	\$491,920.32	\$515,322.88	\$539,881.68	\$565,681.74	\$592,663.34	\$620,938.81
Comisiones financieras		\$35,151.90	\$36,987.38	\$38,972.63	\$41,017.93	\$43,127.63	\$45,304.45	\$47,547.85	\$49,858.50	\$52,238.03	\$54,686.00
Depreciación		\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00
Flujo Neto antes de impuestos	\$0.00	\$19,959.43	\$23,525.52	\$25,635.52	\$28,845.44	\$32,863.95	\$34,722.89	\$38,299.24	\$47,105.48	\$56,574.82	\$66,811.29
Impuesto 25.5%		\$6,888.03	\$8,939.44	\$9,899.44	\$11,502.47	\$13,599.44	\$14,243.25	\$15,289.27	\$18,896.12	\$22,869.57	\$28,170.33
Flujo Neto después de impuestos	\$0.00	\$14,071.40	\$16,586.09	\$18,073.02	\$20,338.03	\$23,169.09	\$24,479.64	\$27,009.96	\$33,209.37	\$39,885.25	\$47,101.96
Inversión		\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00	\$7,880.00
Intangibles		\$2,500.00									
Tangibles		\$47,400.00									
Capital de trabajo		\$12,332.44									
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$172,232.44	\$6,391.40	\$8,904.09	\$10,393.02	\$12,856.03	\$15,410.91	\$16,799.64	\$19,230.96	\$25,529.37	\$32,205.25	\$8,521.96
TASA DE DESCUENTO	20%										
VAN					\$1,302,247.5						
TIR											

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Como conclusión principal se determina que el plan de negocios es viable, con un valor actual neto positivo de 477.044.58 PEN y un TIR de 100.45%.

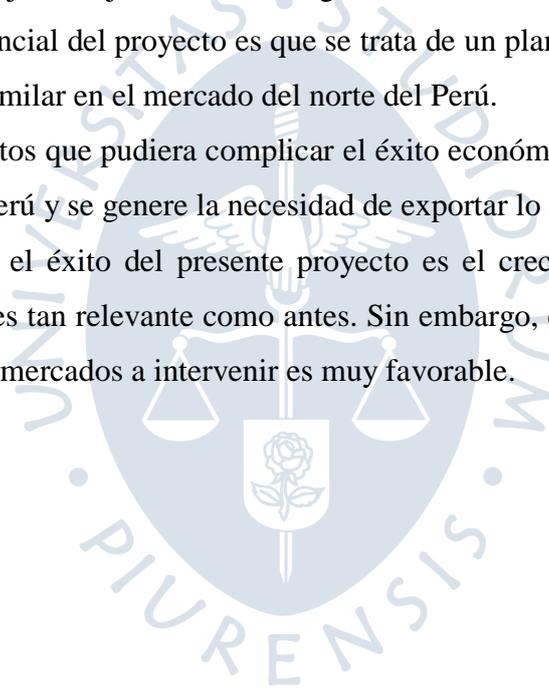
La inversión inicial es de 172,232 PEN la cual será recuperada en el segundo año y veintinueve días.

Hay dos variables críticas para el negocio: la variación del precio y la variación de la cantidad vendida de arreglos florales. En el caso de disminuir 15% el precio se obtiene un VAN negativo de 130,224.75 PEN con flujos negativos hasta el año 5. En el caso de disminuir las ventas en un 20% se obtiene un VAN negativo de 282,943.38 PEN en el cual los 10 años proyectados tienen un flujo de caja económico negativo.

La ventaja diferencial del proyecto es que se trata de un plan creativo e innovador y no existe una experiencia similar en el mercado del norte del Perú.

Uno de los aspectos que pudiera complicar el éxito económico financiero podría ser la escasez de flores en el Perú y se genere la necesidad de exportar lo que encarecería los costos.

Lo que favorece el éxito del presente proyecto es el crecimiento económico de las regiones, aunque ya no es tan relevante como antes. Sin embargo, el cambio de estilo de vida de los pobladores de los mercados a intervenir es muy favorable.



Referencias bibliográficas

- Agraria. (2017). *Creceían venta de flores ... Ecuador y Colombia*. Obtenido de <http://www.agraria.pe/boletines/mayo2010/07/index.html>
- Balarin de Iberico, C. (2017). *Fomentar el incremento de la floricultura en el Perú*. Agronegocios Perú.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. (2016). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de www.bcrp.gob.pe/docs/sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf
- Basaldúa Guzmán, P., & Bendezú Telles, C. (2016). *Proyecto de inversión: Evaluación de factibilidad económica y financiera para una florería minorista en Lima sur–Octubre 2016*. Tesis.
- Canqui, E., Huaman, J., Húaman, E., Lazarte, M., & León, W. (2017). Proyecto "KAMDAE" S.A. Huaráz, Perú. Obtenido de El negocio de las rosas: Diario La República: [Larepublica.pe/archivo/875775 el-negocio-de-las-rosas](http://larepublica.pe/archivo/875775-el-negocio-de-las-rosas)
- De Olazábal Angulo, J., Delpero Barrios, J., & Flores Ugaz, E. (2017). *Planeamiento estratégico de las flores*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas.
- Díaz, J., & Silupú, V. (2017). Estudio de Pre factibilidad para la instalación de una planta productora de bioetanol de segunda generación, a partir de casarilla de arroz. Lambayeque, Perú. Obtenido de Caracterización del Dpto. de la Libertad: www.bcrp.gob.pe/docs/sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf
- Gestión. (2014). *Perú es el noveno proveedor de flores al mercado estadounidense*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-noveno-proveedor-flores-mercado-estadounidense-1063>
- Masías Amaya, J. (2003). *Promoción de la exportación de flores ornamentales de la sierra piurana*. Tesis Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de Piura. Piura, <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/1104>.
- Peru 21. (2016). *Sepa como incursionar en el rubro de la comercialización de flores y arreglos*. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendedores/sepa-incursionar-rubro-comercializacion-flores-arreglos-223646>
- Rojas, N. (2017). *Agro Negocios Perú*. Obtenido de La floricultura sigue siendo la “cenicienta” de la agroexportación: <https://agronegociosperu.org/2017/07/04/las-floricultura-sigue-siendo-la-cenicienta-de-la-agroexportacion/>

- RPP. (2017). Obtenido de Cultivo y comercialización de rosas se incrementa en Cajamarca:
<http://rpp.pe/peru/cajamarca/cultivo-y-comercializacion-de-rosas-se-incrementa-en-cajamarca-noticia-1075540>
- Salazar Rojas, D. (2000). *Mercado de gladiolos y otras flores en la provincia Otuzco*. Trujillo.
- SUNAT. (2013). *Importaciones y exportaciones por partidas arancelarias*. Obtenido de
<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
- Zumaeta Velayarce, I., & Guevara Lozano, C. (2016). *Evaluación de factibilidad económica y financiera del proyecto de inversión en una florería minorista en el cono norte*. Tesis. Universidad Privada del Norte.



Anexos



Anexo 1. Guía de grupo focal para las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo

Guía de Grupo Focal para las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo

Objetivos

- Determinar la comprensión del concepto de entrega de arreglos utilizando estrategias BTL.
- Determinar los gustos y preferencia en referencia al servicio a entregar.
- Definir las fechas y aniversarios especiales en los cuales quisieran utilizar el servicio.
- Los precios que estarían dispuestos a pagar y cuál sería el medio de pago a utilizar por un arreglo floral creativo y por el servicio de entrega de los mismos con estrategias BTL.

Ficha técnica

Segmentación: Hombres y mujeres entre 18 y 60 años pertenecientes a los segmentos A, B y C+, debido a los ingresos que ostentan y al estilo de vida que disfrutan actualmente, que vivan en urbanizaciones y en zonas residenciales de las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo.

Muestra: Se llevó a cabo un grupo focal en cada ciudad en mención: En Trujillo en el Hotel Paraíso, ubicado en Jirón San Martín 240; Chiclayo, en el Hotel Las Musas ubicado en Calle Los Faiques 101, Urb. Santa Victoria y en Piura, en el Hotel Los Portales, ubicado en la Calle Libertad 875. La muestra estuvo conformada por 10 personas, las cuales fueron seleccionadas en forma aleatoria dependiendo de su edad y zona de residencia.

Presentación

- Se iniciará con la presentación del moderador, de tal forma que los participantes se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
- Explicación de los motivos de la reunión.
- Presentación de cada uno de los integrantes del grupo focal.
- Se les explicará que el tiempo estimado de la reunión será de 1 hora y 30 minutos.

Explicación introductoria para la sesión grupal

- Se les pedirá que se sientan cómodos, pues no existen respuestas correctas o incorrectas todo es información relevante.
- Se les solicitará que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que necesita hablar.

- Se les pedirá que en caso tengan una opinión diferente a los demás participantes del grupo, la hagan saber pues es importante para todos enriquecer el dialogo con puntos de vista distintos.
- Al final se les preguntará si tienen alguna duda.

Preguntas sobre la comprensión del concepto del servicio

- ¿Sabes lo que es BTL?
- ¿Has visto alguna vez que una persona haya preparado todo un espectáculo, para pedir la mano de su novia, un aniversario de bodas, por el día de los enamorados o en todo caso por un día especial?
- ¿Qué piensas al respecto?

Preguntas sobre gustos y preferencias

- ¿Qué tipos de arreglos florales te gustarían?
- ¿Qué flores te gustarían que se encuentren en el arreglo floral que quieres enviar?
- ¿Te gustaría que la entrega sea realizada con actores y escenificando una situación específica?
- ¿Te gustaría que se utilice una orquesta o conjunto de algún género musical específico?
- ¿Quisieras que la entrega del arreglo floral sea realizado a la medida y a su vez sea innovador con tu participación activa? ¿Te adecuarías las escenificaciones pre establecidas por la empresa o en todo caso a su criterio y creatividad?

Preguntas sobre fechas especiales

- ¿En qué fechas especiales sueles enviar un arreglo floral?
- ¿En fechas especiales quisieran utilizar el servicio de entrega con estrategias BTL?

Preguntas sobre disposición y medio de pago

- Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo floral?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo floral y su entrega utilizando estrategias BTL?
- ¿Cuál es el medio de pago que utilizarías?

Preguntas de cierre

- ¿Qué comentarios quisieras agregar en cuanto a los arreglos florales?
- ¿Qué comentarios quisieras agregar en referencia a las entregas realizadas con estrategias BTL?

Agradecimiento a los participantes

Se les agradeció a las personas por su participación y por la cantidad de respuestas que se obtuvieron fruto de las preguntas realizadas.

Se les ofreció un coffe break y se facilitó su movilidad de ida y vuelta, es decir se contrató una camioneta estilo CUSTER para su movilización.



Anexo 2. Informe final grupos focales en las ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo

Ante la pregunta si sabían lo que era BTL, casi todos los participantes en las tres ciudades no habían escuchado el término, un participante en la ciudad de Piura que tenía un MBA sabía del tema y en Trujillo un estudiante de administración y marketing también, el resto desconocía las siglas.

Lo positivo fue al explicarles el concepto, todos ya sabían de qué se hablaba, pues ya lo habían visto en las redes sociales como Facebook y en una serie de videos en YouTube y lo entendían claramente, en las tres ciudades. Es más, al preguntarles si les gustaría utilizarlo, se sintió una emoción y alegría por existir el servicio, lo que llamó la atención, no se esperaba esa reacción, inclusive comenzaron a comentar sobre videos específicos y los más jóvenes, entre 18 y 26 años utilizaron su celulares para conectarse con YouTube para mostrarles a los demás participantes lo último que habían visto y los demás asentían como si también lo hubieran observado, lo que motivó la pregunta de si habían visto específicamente ese vídeo, a lo que respondieron que no necesariamente pero si varios similares, más no iguales pero si con la misma creatividad.

En cuanto a los tipos de arreglos, en las tres ciudades fueron muy variados, pero todos mencionaron en su mayoría los tradicionales, así mismo las flores más deseadas eran las rosas rojas y las blancas, margaritas, orquídeas para fiestas de promoción y quinceañeros, así como claveles e inclusive crisantemos, pero la más pedida eran rosas tanto rojas como blancas.

El común denominador en las tres ciudades fue que querían una entrega innovadora, pero con el estilo que ellos pidan, por supuesto con la asesoría de la empresa y si se necesitan actores, orquestas o lo que se necesite, se incluirán, dependiendo de la variable económica.

Las fechas especiales en las que utilizarían el servicio primordialmente sería para el Día de los Enamorados, pedidas de mano y aniversario de bodas. Eventualmente, dijeron que también que podrían utilizarlo en el Día de la Madre o el Día del Padre o al nacimiento de uno de sus hijos. Unos pocos comentaron que podría utilizarlo para despedidas de soltero, pero los demás desestimaron este tipo de eventos.

En las tres ciudades los participantes de los grupos focales comentaron que están dispuestos a pagar hasta 350 PEN por un arreglo floral creativo, innovador y bien diferenciado de las otras florerías. En este sentido, mencionaron que es importante el servicio de delivery, especialmente en referencia a su puntualidad y la presencia personal del colaborador que los entregue, en caso de no utilizar el servicio de entrega con estrategias BTL, pero si le interesa que ese arreglo sea todo lo innovador y creativo que se necesite para el evento, día especial o aniversario que se celebre.

Para las personas que quieren una entrega con BTL, es de mucha relevancia lo creativa que pueda ser, es más, que se encuentre bien diferenciada de otras entregas realizadas a otros clientes, especialmente en los compromisos matrimoniales, pues quieren que sea una experiencia inolvidable. Es importante comentar que los más interesados y emocionados con el tema, fueron tanto hombres como mujeres de 35 años a 60 años, con 10, 15, hasta 25 años de matrimonio en promedio, que inclusive estuvieron dispuestos a pagar hasta 5,000 PEN por la experiencia. Lo interesante es que tanto los hombres como mujeres tienen ingresos propios y aportan a la familia, ya sea en forma dependiente o independiente, que para este caso la mayoría fueron mujeres, y que a su vez son las que generan inclusive ingresos interesantes desde su casa.

Es necesario agregar que las personas entre 35 a 60 años, en su mayoría utilizarían los servicios para aniversarios de bodas, Día de los Enamorados, quinceañeros de sus hijas, Día de la Madre o Día del Padre, cumpleaños, para celebrar el nacimiento de sus hijos, inclusive para Navidad con nacimientos en vivo acompañados con coros, entre otros.

De otro lado, las personas entre 20 y 25 años, en su mayoría lo utilizarían para el Día de los enamorados e inclusive aniversarios de mes de inicio de relación y formalización de compromiso matrimonial (pedidas de mano), principalmente. Estas personas que pueden ser hombres y mujeres, comentan que están dispuestos a pagar hasta 3000 PEN por el servicio. En cuanto a los arreglos florales innovadores están dispuestos a pagar también hasta 350 PEN, dependiendo de lo diferente e impactante que pueda ser.

En cuanto a la forma de pago, estaba casi parejo, casi la mitad utilizaría tarjeta de crédito y el resto en efectivo o tarjeta de débito, especialmente para el tema de los arreglos florales, sin una entrega con estrategias BTL, solamente el delivery convencional. En el caso del servicio completo, arreglo floral con entrega BTL, casi todos mencionaron que realizarían el pago con tarjeta de crédito.

Anexo 3. Entrevista a profundidad a empresarios y directivos de empresas

Preguntas sobre la comprensión del concepto del servicio

- ¿Ha escuchado alguna vez el concepto de marketing BTL?
- ¿Ha visto alguna vez el uso de este tipo de estrategias?
- ¿Estaría dispuesto a realizar una entrega de arreglo floral utilizando estrategias BTL?

Preguntas sobre gustos y preferencias

- ¿Qué tipos de arreglos florales usualmente envía su empresa o en todo caso cuáles le gustaría?
- ¿Qué flores le gustaría que se encuentren en el arreglo floral que quiere enviar?
- ¿Le gustaría que la entrega sea realizada con actores y escenificando una situación específica?
- ¿Le gustaría que se utilice una orquesta o conjunto de algún género musical específico?
- ¿Quisieras que la entrega del arreglo floral sea realizada a la medida y a su vez sea innovador con tu participación activa de su personal? ¿Se adecuaría a las escenificaciones pre establecidas por la empresa o en todo caso a su criterio y creatividad?

Preguntas sobre fechas especiales

- ¿En qué fechas especiales suele su empresa enviar un arreglo floral a sus clientes o proveedores o en todo caso a su personal?
- ¿En qué fechas que especiales y en quiénes quisiera utilizar el servicio de entregas con estrategias BTL?

Preguntas sobre disposición y medio de pago

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo floral?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo floral y su entrega utilizando estrategias BTL?
- ¿Cuál es el medio de pago que utilizaría?

Preguntas de cierre

- ¿Qué comentarios quisieras agregar en cuanto a los arreglos florales?
- ¿Qué comentarios quisieras agregar en referencia a las entregas realizadas con estrategias BTL?



Anexo 4. Informe final entrevista a profundidad a empresarios y directivos de empresas

En el caso de los empresarios y directivos de empresas entrevistadas, casi todos comentaron que sabían de qué se trataba el marketing BTL, pero no entendían cómo se aplicaría el concepto al tipo de servicio presentado en la investigación materia de la presente tesis. Una vez explicado el concepto, a todos les agradó la idea, tanto a los directivos de Chiclayo, Piura y Trujillo.

Así mismo, indicaron que les parece una muy buena alternativa para realizar un marketing relacional con sus clientes importantes. Utilizaría los servicios de la empresa, especialmente para el aniversario de sus propias empresas o para agasajar a sus principales clientes e inclusive proveedores, inclusive para días especiales de sus ejecutivos y gerentes que podría ser su cumpleaños, aniversario de bodas o por un contrato éxitos alcanzado por las gerencias o la organización que los beneficie enormemente y por el cual muchas personas dentro de la empresa han estado trabajando mucho tiempo. Agregaron que también pueden utilizar los servicios para fiestas de Navidad y Año Nuevo tanto de sus empresas o de otras organizaciones organizadoras de eventos.

Los representantes de las empresas participantes, que van desde pequeñas hasta grandes empresas, comentaron que su disposición de pago dependería del tipo de contrato cerrado, tipo de cliente, tipo de ejecutivo y directivo a agasajar, pero indicaron que estarían a invertir las pequeñas empresas hasta 3,000 PEN, las medianas empresas máximo 5,000 PEN y las grandes empresas, inclusive hasta 8,000 PEN por una entrega con BTL.

Es importante agregar, que la mayoría de las empresas llegaron inclusive a minimizar la entrega del arreglo floral, para darle mayor importancia al espectáculo que pueda generar el proceso de la entrega.

En cuanto a la forma de pago, casi todos mencionaron que cancelarían el servicio con cheque o transferencia a la cuenta corriente de la empresa. Comentaron también que ellos usualmente pagan los servicios contratados a 15 días o en todo caso 50% al inicio del proceso y el saldo a la entrega del mismo.

Anexo 5. Logo y piezas florales

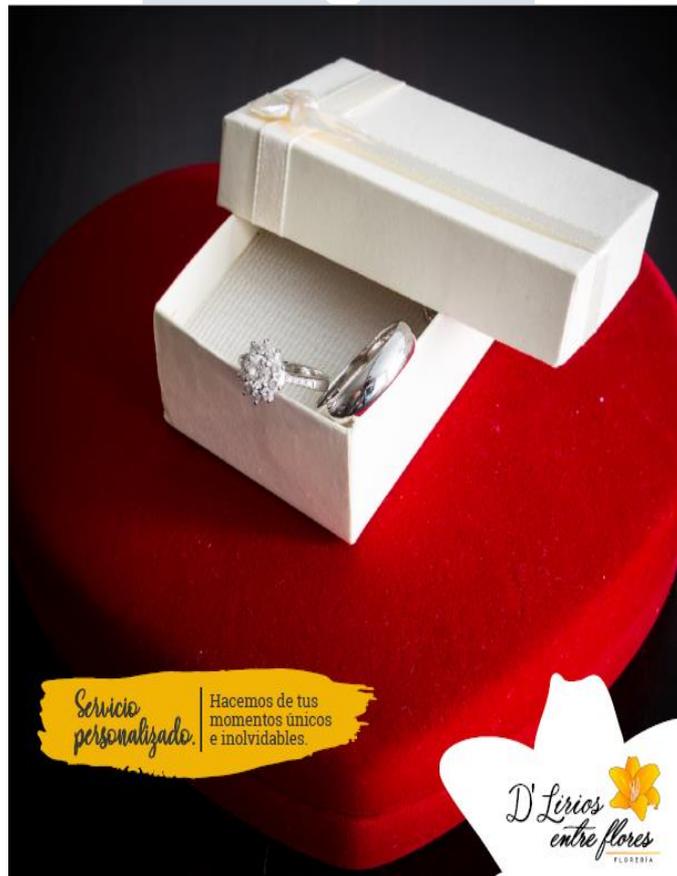




Servicio personalizado

Happy Birthday

D'Leiros
entre flores
FLORERIA



Servicio personalizado.

Hacemos de tus momentos únicos e inolvidables.

D'Leiros
entre flores
FLORERIA



Servicio personalizado.

Hacemos de tus momentos únicos e inolvidables.

D' Lirios
entre flores
FLORENTIA



Arreglos florales

Según el requisito del cliente y/o ocasión.

D' Lirios
entre flores
FLORENTIA



Ramos | Según el requisito del cliente y/o ocasión.

D'Leiros
entre flores
FLORES



Ramo de bodas | Con el concepto del evento y el estilo de la novia.

D'Leiros
entre flores
FLORES





Mimos con flores

La entrega hace la diferencia.

D'Leiros
entre flores
FLORENTIA



Complices de tu amor

Realizamos arreglos personalizados para motivos especiales.

D'Leiros
entre flores
FLORENTIA



