



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FLORERÍA EN EL
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCION EN GESTIÓN DE LAS PYMES**

AUTOR:

GEANELLA KERLY RAMÍREZ ROSALES

LA LIBERTAD – ECUADOR

2018

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA FLORERÍA
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**Magíster en Administración de Empresas, mención en Gestión de
las PYMES**

GEANELLA KERLY RAMÍREZ ROSALES

LA LIBERTAD – ECUADOR

2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “Plan de negocios para la creación de una florería en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”, elaborado por la maestrante Geanella Kerly Ramírez Rosales, egresada de la Maestría en Administración de Empresas mención Gestión de las PYMES, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de las PYMES, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

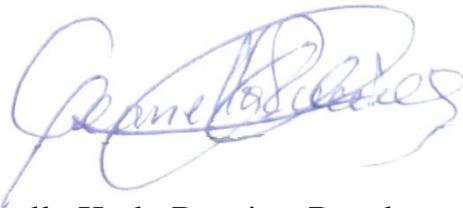
Atentamente

A handwritten signature consisting of the letters 'A' and 'C' in a cursive, stylized font.

.....
Ing. Arturo Clery Aguirre, PhD.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autora, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Estatal Península de Santa Elena”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Geanella Kerly Ramirez Rosales', written in a cursive style.

Geanella Kerly Ramírez Rosales

Dedicatoria

A Dios, por brindarme salud, ser mi guía y permitirme lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por creer en mí, por su apoyo constante, por ser mi pilar fundamental en toda mi formación académica y humana. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi tía Teresa (+) por sus consejos, por su motivación constante hasta el final de sus días.

Agradecimiento

A mis amigas, Gaby T., Gaby R, Denisse M., que a pesar del tiempo y la distancia, me han brindado apoyo emocional y profesional. A Ruth y Rossy por extender su mano durante los momentos difíciles. Gracias por su sincera amistad.

A mi tutor de tesis, por su guía en la elaboración y desarrollo de este trabajo de titulación, por su paciencia.

A la Lcda. Ruth Espinoza e Ing. Carmen Chávez por sus consejos, su amistad.

Resumen

El plan de negocios tiene como finalidad demostrar la viabilidad de una idea de negocio desde el punto de vista económico – financiero, luego se toma la decisión de emprender o invertir en el nuevo negocio. El plan de negocios no se asocia solamente con las grandes empresas, sino con cualquier tipo o tamaño, este paso no se debe omitir ya que de este análisis depende la pérdida o ganancia del capital invertido por los socios o dueños. Además, se realiza con el fin de determinar si es factible realizar o no la puesta en marcha de nuevas empresas, en este caso la creación de una PYMES que busca mejorar los ingresos familiares.

El proyecto busca la obtención de información del mercado al que se desea ingresar y su respectivo análisis antes de emprender acciones reales, que sin el previo análisis dé como resultado una pérdida de la inversión. Con los resultados obtenidos luego de la investigación se espera estructurar una puesta en marcha de una empresa, que aproveche las condiciones actuales del sector, que permita un crecimiento económico y un posicionamiento sólido en el mercado.

El cantón La Libertad es al mercado que se pretende ingresar, con la inserción de una florería que ofrezca productos al detalle que es una de las necesidades no satisfechas por los clientes. Considerando que la mayoría de las florerías ofrecen arreglos con motivo de deceso y que las flores naturales no pasan de moda, a pesar del avance de la tecnología. Además, en la actualidad existen pocos lugares que ofrecen flores frescas, adornos para ocasiones especiales, etc., Florecer se convierte en una alternativa para los ciudadanos.

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Soraya Linzán Rodríguez, MSc
COORDINADORA ACADÉMICA DE
POSTGRADO



MSc. Jairo Cedeño Pinoargote
PROFESOR ESPECIALISTA



MSc. William Caiche Rosales, Eco.
PROFESOR ESPECIALISTA



Dr. Arturo Clery Aguirre, Ab.
DOCENTE TUTOR



Msc. Victor Coronel Ortiz, Ab.
SECRETARIO GENERAL

Índice general

Introducción.....	1
1.1 Revisión de la literatura.....	5
1.2 Desarrollo teórico y conceptual.....	6
1.2.1 Plan de negocios	7
1.2.2 Estudio de factibilidad	8
1.2.3 Estudio de mercado.....	10
1.2.4 Mercado	12
1.2.5 Creación de una empresa	13
1.2.6 Ubicación de una empresa	14
1.2.7 Marketing y ventas.....	15
1.2.8 Estrategia	16
1.2.9 Plan de Negocio destinado a las PYMES	17
1.2.10 Estudio Técnico	17
1.2.11 Planeación financiera	18
1.2.12 Viabilidad del negocio	19
1.2.13 Análisis del punto de equilibrio	21
1.2.14 Flujo de caja proyectado	21
1.2.15 Tasa Interna de Retorno	22
1.2.16 Valor Actual Neto	22
1.2.17 Estudio de sensibilidad	23
1.2.18 Recursos humanos	24
1.2.19 Sector florícola.....	24
- Características del sector florícola ecuatoriano	24
- Ubicación geográfica.....	25
- Florerías	30
1.3 Fundamentos, sociológicos, psicológicos y legales, entre otros.....	30

2.1.	Diseño de la investigación.....	32
2.2.	Tipos de investigación.....	32
2.3.	Métodos de investigación.....	32
2.4.	Población – muestra.....	33
2.5.	Operacionalización de las variables.....	36
2.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
2.7.	Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	37
2.8.	Análisis de resultados.....	37
	Capítulo III: el Plan de Negocios.....	45
	Resumen ejecutivo.....	45
3.1.	Análisis de mercado.....	46
3.1.1.	Situación del entorno económico.....	46
3.1.2.	Producto.....	46
3.1.3.	Clientes y tamaño de mercado.....	47
3.1.4.	Estudio de las fuerzas generales.....	49
	- Amenazas de nuevos competidores.....	49
	- Nivel de sustitutos del proyecto.....	49
	- Poder de negociación con los proveedores.....	49
	- Poder de negociación con los clientes.....	50
	- Rivalidad entre los competidores.....	50
3.1.5.	Competencia.....	51
	- Factor político.....	51
	- Factor económico.....	51

- <i>Factor social</i>	51
- <i>Factor legal</i>	52
- <i>Factor ambiental</i>	52
- <i>Factor tecnológico</i>	52
- <i>Competencia</i>	53
3.1.6. Estrategias generales	55
3.1.7. Estrategias de precio	56
3.1.8. Estrategia de venta	58
3.1.9. Estrategia de promoción	58
3.2. Análisis Técnico	60
3.2.1. Proceso del producto	60
3.2.2. Localización del negocio	62
3.2.3. Equipos y maquinarias	63
3.2.4. Distribución de planta	63
3.2.5. Mecanismo de control	64
3.3. Análisis Administrativo	64
3.3.1. Estructura organizacional	64
<i>Misión</i>	64
<i>Visión</i>	64
<i>Valores</i>	64
<i>Organigrama</i>	65
3.3.2. Selección de personal y contratación	65
3.3.3. Desarrollo del talento humano	65
3.3.4. Administración legal	67
3.4. Análisis económico	70
3.4.1. Inversión en propiedad, planta y equipo	70
3.4.2. Gasto de inversión y desarrollo	71

3.4.3.	Inversión en capital de trabajo	71
3.4.4.	Presupuestos de ingresos	72
3.4.5.	Presupuesto de componentes	72
3.4.6.	Presupuestos de gastos de personal	73
3.4.7.	Depreciaciones de propiedad, planta y equipo	73
3.4.8.	Presupuesto de gastos de administración y de producción	73
3.5.	Análisis Financiero	74
3.5.1.	Flujo de caja.....	74
3.5.2.	Estado de Resultados Integral	75
3.5.3.	Estado de situación financiera	76
3.6.	Evaluación del Proyecto	76
3.7.	Análisis de riesgos	76
	Comprobación de la idea a defender	78
	Conclusiones y recomendaciones	78
	Referencias bibliográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1. Participación de la exportación de flores en el PIB (2013 – 2017).....	28
Tabla 2. Exportación de flores ecuatorianas (2013 – 2017).....	29
Tabla 3. Valores para establecer el nivel de confianza.....	35
Tabla 4. Necesidades y características/beneficios correspondientes de cada segmento.....	48
Tabla 5. Selección de productos y precios de la competencia.....	56
Tabla 6. Programa de acción de Florecer	59
Tabla 7. Ubicación de la empresa según método cuantitativo.	62
Tabla 8. Propiedad, planta y equipo.	70
Tabla 9. Gasto de inversión.	71
Tabla 10. Préstamo para la puesta en marcha.....	71
Tabla 11. Capital de trabajo.....	71
Tabla 12. Proyección de Ingresos.....	72
Tabla 13. Costos de producción.	72
Tabla 14. Gastos de personal administrativo.....	73
Tabla 15. Gastos de personal.....	73
Tabla 16. Presupuesto de gasto administrativo	74
Tabla 17. Presupuesto de gasto de producción.....	74
Tabla 18. Flujo de caja proyectado a cinco años.....	75
Tabla 19. Estado de resultado integral de Florecer al primer año.	75
Tabla 20. Estado de Situación Financiera Florecer al primer año.....	76
Tabla 21. Análisis de sensibilidad (situación optimista).	77
Tabla 22. Análisis de sensibilidad (situación pesimista).	77

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la producción de flores en el Ecuador	25
Gráfico 2. Superficie plantada por variedad de flores en el Ecuador (2013 – 2017).	26
Gráfico 3. Superficie plantada por variedad de flores en el Ecuador (2017).	27
Gráfico 4. Datos del encuestado. Sexo.	38
Gráfico 5. Datos del encuestado. Edad.	38
Gráfico 6. Datos del encuestado. Estado civil.	39
Gráfico 7. Datos del encuestado. Formación académica.	39
Gráfico 8. Datos del encuestado. Sector laboral.	40
Gráfico 9. Al encuestado ¿le gusta regalar flores?	40
Gráfico 10. ¿Cuántas veces al año regala flores?	40
Gráfico 11. ¿En los últimos tres meses ha regalado flores?	41
Gráfico 12. ¿Cuál ha sido el motivo del arreglo que regaló?	41
Gráfico 13. ¿Qué tipo de arreglos le gusta?.....	42
Gráfico 14. ¿Qué precio tiene el arreglo que ha comprado?	43
Gráfico 15. De las florerías presentes en el cantón La Libertad. ¿Cuál es de su preferencia?	43
Gráfico 16. ¿A la hora de elegir usted prefiere?.....	44
Gráfico 17. ¿Conoce el significado de las flores?	44
Gráfico 18. Diagrama de proceso de las flores individuales	61
Gráfico 19. Diagrama de proceso de los arreglos florales.....	61
Gráfico 20. Diagrama de proceso de los arreglos florales más complementos.	62
Gráfico 21. Estructura de la empresa.....	63
Gráfico 22. Organigrama de Florecer.....	65

Índice de anexos

Anexo 1 Glosario.....	89
-----------------------	----

Introducción

La elaboración de un *plan de negocios* se realiza con el fin de establecer la viabilidad de una empresa antes de su ingreso al mercado, pues permite esclarecer las potencialidades de éxito del producto o servicio que pretende ofrecer el emprendedor. En el plan se establecen las características del producto o servicio, de la empresa, del mercado al que se desea ingresar y las estrategias para conquistarlo. Así como las condiciones necesarias para transformar la idea en una empresa. Además, un *plan de negocios* es una herramienta que permite atraer inversionistas para su puesta en marcha (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2010).

La idea de un negocio y la toma de decisión de emprender una empresa de cualquier tipo o tamaño, no debe omitir el paso más importante, que es precisamente la realización del *plan de negocios*, encaminado a demostrar la viabilidad desde el punto de vista financiero con el uso de las herramientas empresariales. De este análisis depende la pérdida o ganancia del capital invertido por los socios o dueños. Además, se realiza con el fin de determinar si es factible realizar o no la puesta en marcha de nuevas empresas, en este caso la creación de una PYMES que busca mejorar los ingresos familiares.

El ciclo de vida de un plan está compuesto por varias etapas. Santos (2008) expresa que la etapa de preinversión es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto. Ella está formada por tres niveles: perfil, prefactibilidad y factibilidad. En el primer nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad. Además, se van a definir las características específicas del producto o servicio. En el nivel de prefactibilidad se profundiza la investigación y se basa principalmente en informaciones de fuentes secundarias, para definir con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las técnicas de producción y al requerimiento financiero. El nivel de factibilidad comprende el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las

inversiones, teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer cada proyecto esté plenamente justificada. Para llevar a cabo un estudio de Factibilidad de un proyecto de inversión se requiere, por lo menos, realizar tres estudios: el estudio de Mercado, el estudio técnico y el estudio económico-financiero.

El éxito de la creación de una empresa depende de varios factores tales como: el mercado, así como el talento humano, lo financiero, material y tecnológico. Uno de los principales elementos a analizar para la creación de un negocio es el mercado, el cual se debe determinar mediante una investigación con la finalidad de evaluar la competencia, la demanda, los ingresos de nuestros posibles clientes, además de determinar si el producto o servicio satisface las necesidades de éstos. Con el análisis previo del mercado se puede definir el precio adecuado del bien o servicio, los canales de distribución más eficientes y las estrategias corporativas (Munch, 2001).

Por otro lado, el estudio de factibilidad es realizado con la finalidad de describir si un negocio es viable o no en un determinado mercado. De sus resultados depende la rentabilidad de los negocios. Pero no todos realizan un levantamiento de información de la situación actual del mercado al cual desean ingresar; esto por lo general pasa en las PYMES del país y la provincia de Santa Elena no es la excepción. De ahí que la mayoría de emprendimientos o pequeñas empresas fracasen en los primeros años de vida.

El estudio de factibilidad debe cubrir aspectos como: ubicación de la empresa, instalaciones físicas internas y externas, estudio del mercado que se cubrirá, personal que deberá contratarse en el presente y en el futuro. Acompañado de un estudio financiero, que contiene proyecciones de ventas y costos, presupuestos de ventas mínimas anuales, proyecciones financieras mínimas anuales, estado de flujos de efectivo y la determinación de fuentes futuras de fondos y balances generales (Filion, Cisneros y Mejía, 2011).

Uno de los componentes del *plan de negocios* es el estudio de mercado el cual requiere de análisis complejos y se constituye en la parte más crítica de la formulación de un proyecto, porque de su resultado depende el desarrollo de los demás capítulos de la formulación, es decir, ni el estudio técnico ni el estudio administrativo y el estudio financiero se realizarán a menos que este muestre una demanda real o la posibilidad de venta del bien o servicio (Orozco, 2010).

El análisis interno y externo del mercado del posible negocio busca que el inversionista esté realmente informado sobre cómo se mueve la demanda (por temporadas) y la cantidad de oferentes existentes en el sector escogido. Ya que el futuro inversionista debe saber la situación real del mercado al cual pertenece el negocio, pues debe estar preparado ante las posibles situaciones adversas que pueda tener la empresa, para saber qué tipo de decisiones tomar.

Los planes de negocios son una oportunidad para aquellos que desean invertir sus recursos económicos en una nueva empresa, ya que si se logra la puesta en marcha a través de la inversión, es una oportunidad para el desarrollo productivo del país y la generación de nuevas plazas de trabajo, considerando que las PYMES son negocios que utilizan mano de obra no especializada, que no cuentan con empleo fijo, pero que debido a la situación económica existente en sus hogares desean generar ingresos extras. Además, existen varias políticas orientadas hacia el fortalecimiento de las PYMES y las microempresas del tipo familiar y cooperativo.

La puesta en marcha de este tipo de negocios en la actualidad es una fuente generadora de ingresos (a pequeña escala) ya que forma parte del segmento de las PYMES, siendo estas en la actualidad una buena opción de inversión, puesto que el volumen de capital no es tan alto, dependiendo del tipo y tamaño del negocio puede ir mejorando de acuerdo al manejo administrativo que se le dé a la empresa. La investigación de diagnóstico del posible negocio busca obtener información estadística y sus requerimientos (equipos, estructura legal – administrativa, recursos humanos y logísticos).

El Ecuador es reconocido a nivel mundial por la calidad de sus flores exportadas a países como China, Estados Unidos, Holanda, Francia, entre otros. Actualmente existen más de 25.000 hectáreas de flores en el país, debido a las condiciones favorables existentes en las provincias de la sierra ecuatoriana. Se producen distintas variedades de flores en diversas épocas del año, lo que responde a la demanda del mercado.

Las florerías en el país se están acogiendo a la tendencia mundial de variación de los ramos tradicionales. En la provincia de Santa Elena sólo algunas florerías ofrecen flores con accesorios, dependiendo de la fecha especial que desea el cliente.

Las actuales florerías en búsqueda de captar clientes en una era tecnológica se ven obligadas a reinventarse. La tendencia en el mundo para las florerías es ofrecer rosas acompañadas por licores, frutas, peluches, entre otros accesorios. Además, se realizan combinaciones de flores y colores. Todo esto con el objetivo de que las flores no pasen de moda, recordando que el regalar flores nace en una época en la que los sentimientos no podían expresarse y por lo tanto se enviaba un mensaje codificado de acuerdo a los colores.

Con los resultados productos de la presente investigación se espera estructurar la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración de arreglos florales, que aproveche las condiciones actuales del sector, que permita un crecimiento económico y un posicionamiento sólido en el mercado. Estos datos contendrán una mayor confiabilidad, antes de emprender acciones reales y así evitar pérdidas de los inversionistas.

Tomando en cuenta que las flores naturales no pasan de moda, a pesar del avance de la tecnología y el uso de la misma en la vida cotidiana. Además, en la actualidad existen pocos lugares que ofrecen flores frescas, adornos para ocasiones especiales, etc. Además, analizando que la mayoría de las florerías están situadas alrededor de los cementerios de cada cantón, y que el 90% de los adornos presentes en estos negocios son con motivo del deceso de un familiar, y que el cliente debe adaptar el

adorno de acuerdo a su necesidad y debe recurrir a otros establecimientos, se establece el siguiente **problema de investigación** a resolver:

¿Será viable establecer una empresa de venta de arreglos florales en el cantón La Libertad?

Para responder a esta interrogante se estableció la siguiente **idea a defender**:

Con la elaboración del plan de negocios se determinará la viabilidad de establecer una empresa de venta de arreglos florales en el cantón La Libertad.

El **objetivo general** del presente trabajo es:

Determinar la viabilidad en la creación de una florería en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena a partir de un plan de negocios.

Las **tareas científicas** son las siguientes:

- Elaborar un estudio de mercado para identificar la aceptación del mercado objetivo.
- Realizar un plan de marketing a través de la formulación de estrategias necesarias para introducir la florería en el mercado.
- Determinar la rentabilidad de la florería a través de un estudio financiero y un análisis de sensibilidad.

Luego de determinar la problemática, establecer los objetivos y demás componentes. El presente trabajo de titulación contiene tres capítulos en el primero se encuentra el marco conceptual en el que se analiza los criterios de varios autores sobre los componentes del plan de negocios. En el segundo capítulo se establece los métodos de investigación y la técnica de recolección de datos utilizada.

En el tercer capítulo se crea el plan de negocios, es decir, las estrategias a usar, el estudio de mercado, además se utilizó algunos indicadores como el VAN, la TIR y el análisis de sensibilidad en distintos escenarios para calcular y determinar la viabilidad del negocio.

Capítulo I: Marco referencial

1.1 Revisión de la literatura

Un *plan de negocios* que tiene previsto un liderazgo fuerte atrae tanto a los inversionistas potenciales como al personal gerencial en potencia. Es evidente que el equipo gerencial puede tener un profundo impacto sobre el desempeño de la empresa, y los fundadores tienen un control mucho mayor sobre este factor del que tienen sobre otros, incluidas las condiciones del mercado y las reacciones de los competidores.

Las apreciaciones de Anzola (2011) y Munch (2001) coinciden que, al iniciar algún tipo de negocio o emprendimiento, debe estar asociado con la detección de una necesidad no satisfecha por parte de los negocios existentes. El decidir crear una empresa requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. Antes de iniciar cualquier negocio, debe realizarse una indagación del mercado al que se pretenda ingresar con la finalidad de evaluar si el producto satisface las necesidades de los clientes, y si tiene la disposición y capacidad económica para adquirirlo. El producto o servicio debe contener todas aquellas características demandadas por la clientela, lo que permitirá mantenerse en el mercado objetivo.

Por otra parte, como lo bosquejan Bateman y Snell (2009) a medida que la tecnología avanza y varía la forma de vida de las personas, la administración de las organizaciones está llena de cambios y presenta desafíos para los futuros emprendedores a la hora de tomar decisiones, más aún cuando muchas organizaciones nacen de la nada, siendo la ausencia de la investigación del mercado, uno de los principales efectos del fracaso de los nuevos emprendimientos.

Como han indicado los autores antes mencionados, el *plan de negocios* es una herramienta usada en la administración como parte de la planificación para el inicio de un negocio en determinado mercado, que ayuda al administrador a tener una

mejor visión y manejo del negocio. Además, se debe considerar que el ser humano está bajo constantes cambios lo que da como resultado que las investigaciones de mercado deben ser actuales, pues las situaciones pueden variar rápidamente como consecuencia de varios factores como: económico, social, político y tecnológico.

1.2 Desarrollo teórico y conceptual

Al profundizar sobre el tema de la administración hay que considerar los principios y fundamentos teóricos de ella. Amaru (2009) ha demostrado que se debe tener una referencia sobre la evolución de las principales teorías de la administración y las diferentes etapas que la conforman. La teoría general de la administración es un conjunto de pensamientos, conceptos, ideas las cuales se designan por medio de diferentes términos como: teorías o explicaciones, enfoque o también llamado pensamiento, doctrina o precepto, técnicas o metodologías, cada uno de los términos es utilizado en forma indistinta, según el contexto.

La administración en la actualidad como lo indica Amaru (2009), comprende de cinco funciones que son: planeación, organización, liderazgo, ejecución y control, actividades que deben ser realizadas de manera secuencial sin que falte alguna de ellas, ya que la falta de una de estas actividades trae como consecuencia la pérdida de la inversión de los socios. El *plan de negocios* sirve internamente como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación de la empresa. Al tenerlo formalizado y condensado en un documento escrito, facilita a la administración de una empresa, concentrar los esfuerzos en el control de las desviaciones que se estén presentando en los principales indicadores de gestión, antes de que éstos alcancen condiciones críticas (Arias, Portilla y Acevedo, 2008). Además, el estudio de factibilidad con su análisis de mercado está incluido dentro de la primera etapa de la administración que es la planeación, pues es una herramienta relacionada con el futuro de la empresa y una aplicación específica en el proceso de toma de decisiones.

1.2.1 Plan de negocios

El *plan de negocios* permite esclarecer qué producto o servicio pretende ofrecer el emprendedor, el mercado y la estrategia para conquistarlo, así como las condiciones necesarias para transformar la idea en una empresa en operación. Además de herramienta del emprendedor, el *plan de negocios* puede ser una necesidad para solicitar y obtener la licencia de funcionamiento, explicar la oportunidad a los inversionistas potenciales o incluso participar en un concurso de capacidad empresarial (Amaru, 2009).

Para Basantes (2012), el desarrollo de un *plan de negocios* debe tomar en cuenta una determinada estructura. Se debe primero tener una idea clara de lo que se quiere formular, realizar un análisis de las oportunidades del entorno y posteriormente una presentación del supuesto negocio a implementarse. Al tener la idea clara se debe realizar un análisis del entorno, es decir realizar un estudio de mercado para poder estimar la demanda. Posterior a este estudio se debe hacer una planeación estratégica que contenga un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto ayudará a tener una mejor visión del negocio y poder formular los objetivos. Adicionalmente se debe realizar un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos, y finalmente una evaluación y proyección financiera.

Antes de iniciar cualquier negocio, debe realizarse una investigación de mercado con la finalidad de evaluar si el producto o servicio satisface las necesidades de los clientes, y si tiene la disposición y capacidad económica para adquirirlo. El producto o servicio debe reunir las características requeridas y tener un precio apropiado a los ingresos de la clientela, de tal forma que sea posible asegurar las ventas, contar con clientes leales y con una imagen adecuada ante la población. También deben investigarse factores como la competencia y las características del mercado meta (Münch, 2001).

García (2008) indica que un *plan de negocios* integra aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización, tales como la descripción de la empresa, sus

finanzas, sus recursos humanos, el plan de producción, la estrategia de mercadotecnia y los aspectos legales.

Arias y otros (2008), establece que el *plan de negocio*, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un *plan de negocios* es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura.

El *plan de negocios* contiene un bosquejo sobre las acciones que se deben tomar en cada una de las actividades en el negocio, lo que facilita la dirección de la empresa. En él, también se encuentran posibles escenarios de cambios en el mercado que pueden variar la rentabilidad del negocio y a su vez muestra alternativas o estrategia que se pueden tomar para evitar pérdidas elevadas y que ocasionen el cierre del negocio.

El proyecto busca la obtención de información y su respectivo análisis, con los resultados producto de la investigación se espera estructurar una puesta en marcha de una empresa de tipo familiar, que aproveche las condiciones actuales del sector, que permita un crecimiento económico y un posicionamiento sólido en el mercado. A partir de estos datos se pretende el inicio del negocio, los cuales contienen una mayor confiabilidad, antes de emprender acciones reales y así evitar pérdidas de los inversionistas.

1.2.2 Estudio de factibilidad

Dentro de los aspectos más importantes para iniciar una empresa está el plan de factibilidad el cual es una actividad que requiere esfuerzo y tiempo, además es

importante comprender que una vez terminado el estudio, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar a la creación de la empresa (Filion, Cisneros, y Mejía , 2011).

Para Anzola (2011), el estudio de factibilidad es una labor que demanda dedicación. Es importante comprender que una vez completado el estudio, y aun cuando éste sea muy detallado, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar. Una vez terminado el análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que tiene en sus manos una herramienta que le servirá, no sólo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones, sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso.

El estudio de factibilidad del proyecto pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta decisión sólo es posible si se dispone de la información necesaria. Con este objetivo se realiza el estudio, el cual debe tener un máximo de precisión sobre lo que sucedería con el proyecto si este fuese implementado, aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará (Sapag y Sapag, 2008).

Se usa un estudio de factibilidad cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, entonces es necesario proceder a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración gastos financieros y consumo de tiempo (Miranda, 2000).

Como explica Santos (2008), el estudio de factibilidad es usado como una aproximación en donde se define el problema a tratar, en este caso se define la creación o no de una empresa. El porcentaje de confiabilidad depende de la profundidad de la investigación y la claridad de las preguntas que se le haga a los encuestados. En los estudios de factibilidad se usan estudios técnicos como: el económico, de mercado y el financiero, estos estudios constituyen en su conjunto

un sistema de evaluación para establecer la factibilidad de llevar una inversión determinada (Luna, 2018). Otras apreciaciones como la de Espín (2003), indican que el estudio de factibilidad tiene como objetivo ratificar la posibilidad de colocar un negocio en un lugar determinado, donde también se analizan características del mercado, los consumidores, competidores y demás integrantes de la cadena de valor.

El estudio de factibilidad tiene varias etapas como lo indica Yadun (2012), en una de las primeras fases se realiza el estudio de mercado, en el cual se define la oferta y la demanda. También está el estudio técnico, en el que se habla del tamaño del proyecto definiendo la capacidad utilizada; luego se procede al estudio administrativo, organizacional y legal, en el cual se establecen los organigramas para la empresa con las respectivas funciones de cada área; terminando así con el estudio económico financiero, en el cuál se elaboran los estados financieros de la empresa, luego del mismo se realiza la evaluación económica determinando la tasa de descuento y los índices de rentabilidad, e impacto ambiental del proyecto.

El estudio de factibilidad, como concuerdan los autores citados, es una actividad que se debe realizar antes de poner en marcha un negocio, pues evitaría una pérdida de inversión. También coinciden en que es una actividad que necesariamente debe ser detallada y completa, donde cada variable presente en el mercado al cual se pretende ingresar, debe ser analizada y donde además las fuentes de información deben ser confiables.

1.2.3 Estudio de mercado

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia laboral y económica. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan.

Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello (Anzola, 2011).

El objetivo particular del estudio de mercado es ratificar la posibilidad real de colocar el producto o servicio en un lugar determinado, pero al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer los agentes que, con su actuación, tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia comercial. En este sentido, son cinco los submercados que se reconocerán al realizar un estudio de factibilidad, a saber: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo (Sapag y Sapag, 2008).

El estudio de mercado brindará información acerca de las características que desea el cliente, además que complementa la información que puede afectar el futuro del negocio, tales como: hasta qué precio está dispuesto a pagar el cliente, de qué tamaño debería ser el negocio a instalar como lo señala Yandún (2012). El uso del estudio de mercado es necesario para analizar la aceptación del futuro cliente, al crear la florería en el cantón, además de determinar si existe la necesidad de este servicio.

El estudio de mercado se realiza con la finalidad de tomar decisiones acertadas sobre la creación de un negocio, este estudio permite determinar y cuantificar la demanda y oferta, análisis de precios y comercialización. Pues el inversionista no debe olvidar que en todos los planes y proyectos se corren riesgos, y aún más cuando se trata de inversiones monetarias, pero es importante tener la idea de realizar los proyectos de la mejor manera posible y estar preparados al éxito y al fracaso de los mismos.

Además, el estudio de mercado proporciona información de gran importancia para el inversionista sobre la situación real del mercado en el que se desea invertir su dinero. Entre la información que se obtiene del estudio de mercado está: la competencia existente, los gustos o preferencias del consumidor, la demanda actual

y proyectada, entre otros, con el fin de determinar la viabilidad o un margen razonable de rentabilidad del negocio a crear.

El estudio de mercado se realiza con la finalidad de establecer el mercado objetivo y además, para saber qué tipo de estrategias favorece al negocio para introducirse y mantenerse en el mercado elegido. Además, proporciona información relevante sobre los gustos y preferencias del consumidor, también permite establecer la posible demanda del nuevo negocio y los oferentes que se encuentran en el mercado objetivo.

Finalmente, para tomar decisiones sobre determinado proyecto, debe de realizarse un análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Las decisiones de un proyecto no deben basarse en un solo punto de vista, pues es importante tomar decisiones que lleven por buen camino el desarrollo de todo proyecto (Baca, 2001).

1.2.4 Mercado

La inexistencia de una investigación del mercado, da como resultado la quiebra de los nuevos proyectos, puesto que además de estudiar si es viable o rentable un negocio se debe evaluar también si el producto a ofrecer satisface las necesidades de los clientes y si el futuro oferente tiene la disposición y la capacidad económica de adquirir determinado bien. Como expresa Munch (2001), este tipo de análisis de debe realizar obligatoriamente en cualquier tipo de negocio, sin importar el tamaño de la futura organización.

Para Arias y otros (2008), el entendimiento de los clientes y sus necesidades constituyen la base de un *plan de negocio* exitoso. Solamente serán sus compradores, los clientes a quienes se convenza de que están obteniendo un valor mayor al adquirir los productos del proyecto, en lugar de los de sus competidores. Además, tanto el tamaño del mercado potencial del negocio como sus expectativas

de crecimiento constituyen dos de los motores de la viabilidad de un proyecto empresarial.

El mercado objetivo es la parte más importante del *plan de negocios*, pues depende de ellos la rentabilidad del negocio, en él no sólo se debe analizar los gustos actuales sino también las expectativas futuristas pues serán parte los cambios que desean los clientes y esto es una herramienta que ayudará a encontrar la lealtad del cliente y la extensión del mercado objetivo.

1.2.5 Creación de una empresa

Actualmente existe unanimidad en la importancia de la creación de nuevas empresas por su implicación en el desarrollo de las economías, la generación de nuevos puestos de trabajo y su papel de motor de innovación, bienestar y creación de riqueza. Sin embargo, más controversia existe sobre la figura del emprendedor, quien es el protagonista de la creación de las empresas (Fuentes y Sánchez, 2010).

El creador de una empresa deberá someter a prueba su idea para verificar, tanto como sea posible, que existe una oportunidad o qué se puede hacer realidad, esto se lo realiza con la ayuda de las diferentes estrategias y técnicas del marketing. El emprendedor debe definir los factores claves del éxito (FCE) y determinar los factores estratégicos de riesgo (FER), que influirán en el destino de la empresa. También debe saber medir o evaluar la capacidad de la idea para satisfacer al cliente (Filion, Cisneros y Mejía, 2011).

El modelo de Krueger y Brazeal (1994) establece también unas relaciones entre las percepciones de deseabilidad y viabilidad, la credibilidad de poder crear empresas, el potencial y un suceso desencadenante que hace que alguien pase de la intención a los hechos, es decir a la fundación de una nueva empresa.

La creación de una nueva empresa debido especialmente a que en el entorno global que nos situamos, con gran competencia y con entorno tecnológico que evoluciona

a gran velocidad, exige una visión más emprendedora y a la vez se necesita estructurar una serie de recursos materiales, humanos y económicos de acuerdo a los objetivos establecidos por los inversionistas.

1.2.6 Ubicación de una empresa

Para la creación de una nueva empresa uno de los aspectos más importantes del que va a depender las ganancias o pérdidas es la ubicación, esto es, elegir el sitio más adecuado para el negocio. Para la elección adecuada de la ubicación de la nueva empresa se debe considerar los cinco factores clave como: la accesibilidad para el cliente, las condiciones del entorno, la disponibilidad de los recursos, la preferencia personal del emprendedor y el costo del lugar. Aunque también influyen otros factores importantes para elegir la ubicación, como: la situación que se maneje con los vecinos, la seguridad del entorno en donde se ubica la empresa y la etapa del ciclo de vida del área si está en su etapa inicial, de desarrollo, en su madurez o en declinación (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2010).

El éxito o fracaso de la empresa depende de la localización que elige el creador del negocio, además que es una decisión de largo plazo que puede causar repercusiones económicas de gran importancia por esto exige que su análisis se realice de manera integrada con las variables del proyecto: demanda, transporte, competencia, etcétera (Sapag y Sapag, 2008).

Respecto a la ubicación de la empresa, se debe considerar el tipo de empresa, la dimensión, a quien va dirigido el bien o servicio, pues las no consideraciones de estos aspectos tienen como consecuencia, un alto grado de riesgo de fracaso si están mal ubicadas. En muchas ocasiones el emprendedor tomó la decisión sobre la ubicación a la ligera, pensando sólo en factores como el hecho de encontrar un local disponible, la cercanía del lugar donde se vive, la familiaridad con el vecindario o la disponibilidad de una empresa en venta, lo que se debe evitar. El empresario

deberá tratar de situarla en una zona geográfica donde sea evidente el impulso y el desarrollo de la zona (Filion y otros, 2011).

Como menciona Santos (2008), la localización del proyecto dependerá de varios aspectos como: la disponibilidad de los servicios básicos, vías de acceso, proximidad a las materias primas, condiciones ambientales que no afecten al negocio, entre otras. La ubicación de la empresa es una de las decisiones que debe ser analizada con más detalle por los inversionistas, ya que la aceptación del cliente depende de que tan lejos está de su lugar de trabajo, hogar, del tránsito de los vehículos, la seguridad al movilizarse por el lugar. Aunque no solo pensando en el cliente debe ser la ubicación, sino también en la empresa: está cerca de organizaciones públicas y privadas; que tanta contaminación visual existe en el lugar, la cual debe ser poca o leve para permitir la visualización del negocio; vías de acceso al negocio, entre otras.

Para la ubicación del posible negocio no sólo se debe considerar las preferencias del consumidor, si no también factores como: el tamaño de la empresa, la facilidad de búsqueda (visualización del negocio), los servicios básicos necesarios, la seguridad del entorno (para el cliente y para el inversionista) y la más importante la capacidad de pago de los inversionistas. Al mismo tiempo, se debe tomar en cuenta los factores legales y el tipo de negocio que se desea emprender.

1.2.7 Marketing y ventas

Un plan comercial es un análisis integral sobre las pautas comerciales a seguir, se deberá definir cómo introducir en el mercado el producto o servicio a comercializar, las fortalezas y debilidades del producto o servicio a vender, se deberá realizar un previo estudio de mercado; adicional se deberá conocer el segmento, se debe definir el precio del servicio o producto, se debe investigar a profundidad cual son nuestros mayores competidores, debemos armar una fuerza de ventas para comercializar el producto o servicio, se deberá definir estrategias comerciales, y definir las

estrategias de ventas donde se enfoquen las metas y objetivos a cumplir (Basantes, 2012).

Para García (2008), el marketing representa una de las partes más importantes de un *plan de negocios*. En ésta, los productos y servicios que pretende ofrecer una empresa adquieren sentido, porque se establece la forma en que éstos estarán vinculados al mercado para que el negocio tenga éxito.

La forma en que la empresa y producto se presente ante el futuro cliente son factores claves para captar su atención y fidelizarlos con el producto ofertado. Pero no sólo el marketing debe ser a través de ofertas y promociones, sino también a través de lo intangible (calidad servicio y en el producto). Se debe tomar las decisiones de marketing de acuerdo con el mercado objetivo y a la empresa; también se debe considerar que el cliente frecuentemente cambia de decisión o adquiere nuevas necesidades y esto puede ser un factor determinante en el negocio.

1.2.8 Estrategia

Para López (2005), la planeación estratégica (PE) ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Ya sea un producto o un servicio el que se ofrece, el factor más importante es mantener a los clientes satisfechos. Este factor, en conjunto abarca todos los demás ya que hay que tomar al éxito como un proceso que hará que una empresa salga o no adelante (Basantes, 2012).

Ello supone la definición de una estrategia centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, la potenciación de capacidades distintivas y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por lo tanto, el marketing estratégico es la metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades

de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Martín y Cabrera, 2007).

La aplicación de las estrategias se realiza con el fin de identificar y reconocer las necesidades no satisfechas del cliente en el mercado objetivo, para poder instalar o posicionar una nueva empresa, marca o producto en el mercado objetivo. Como indican Cambra, Fuster, Polo y López, M. (2010), la enorme presión competitiva a la que se asiste en la actualidad hace que el cliente se convierta en una referencia cada vez más determinante para cualquier empresa, independientemente de cuál sea el mercado o sector considerado.

1.2.9 Plan de Negocio destinado a las PYMES

Para Andía y Paucara (2013), los planes de negocio surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio, relacionado generalmente a la comercialización de algún tipo de servicio en forma personal. Y en algunas ocasiones al término se lo llega a confundir con proyectos de inversión que usualmente tienen un uso organizacional, mientras que los planes de negocio tienen una tendencia unipersonal de negocios. Ambos términos tienen un fin común, convertirse en herramientas que sintetizan lo que se desea lograr en la implementación de una actividad empresarial, ya sea personal y/o organizacional.

1.2.10 Estudio Técnico

Para Cabrera (2018) el estudio técnico y la descripción de procesos, se refieren a la participación de la ingeniería del estudio para las fases de planeación, e instalación de iniciación de la operación. La investigación del mercado es la base de un proyecto.

1.2.11 Planeación financiera

Arias y otros (2008), indican que la planeación financiera asiste siempre y cuando el concepto de negocio sea rentable y pueda ser financiado. El crecimiento en valor resulta de los flujos de caja de la operación del negocio. Estos son relevantes para la planeación de la liquidez del negocio, que además produce información de las necesidades de financiación de su negocio. Por otro lado, la situación de utilidades puede verse en el estado de resultados. Este estado es además necesario desde el punto de vista legal e impositivo. Los aspectos financieros deben identificar los factores de dinamismo de la empresa, estimular los impulsos capaces de generar actividad y rendimientos, de tal forma que los riesgos asumidos se vean compensados.

La planeación financiera también llamada evaluación financiera analiza el proyecto en base al retorno financiero, proporcionando información que permitirá al inversionista tomar la decisión de participar en el proyecto o en otras alternativas de inversión. Compara los costos con los beneficios de la ejecución del proyecto a precios vigentes en el mercado. Los criterios de rentabilidad basados en el flujo de caja proyectado más utilizados son el valor actualizado neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). También son calculados la relación beneficio/costo, período de recuperación y realizado un análisis de sensibilidad (Cosio, 2011).

Para Escobar (2018), la evaluación financiera es un estudio metódico cuyo objetivo es el de contrastar la información sobre la asignación de recursos con las inversiones realizadas, en función de maximizar su rentabilidad, incorporando y evaluando factores de riesgo, beneficios y ganancias a través de un análisis dinámico del flujo de efectivo y el cálculo de indicadores acorde al objeto de estudio.

Según García (2008), el plan financiero está compuesto por una serie de proyecciones del desempeño que tendrá la empresa en el corto, mediano y largo plazo:

- a) Proyecciones de los estatutos de ingresos de por lo menos los tres años siguientes (trimestralmente).
- b) Proyecciones de los estatutos del flujo de efectivo de los primeros dos años, con el mayor detalle posible.
- c) Balance general.

En un negocio es importante realizar la planificación financiera, puesto que este tipo de evaluaciones mejora y ayuda a la toma de decisiones al administrador. Como se dijo anteriormente, para realizar este tipo de evaluaciones se pueden considerar el uso de varios instrumentos, los más usados son: el flujo de caja de efectivo, la TIR, el VAN, la Relación Beneficio – Costo. Además, el uso de proyecciones a corto y largo plazo, y también son frecuentes las herramientas contables (balance y estados de resultado).

1.2.12 Viabilidad del negocio

Basantes (2012) indica que dentro de la viabilidad del negocio se tiene que tomar como factor principal el análisis financiero, este incluye un plan de ventas, análisis de costos, un punto de equilibrio. Es de suma importancia saber el número mínimo de productos o servicios que se deben vender para que la empresa no pierda dinero. Además, es sustancial tener un plan de producción que incluya adquisición de insumos y esto implica tener una base de proveedores ya aprobados.

Para Santos (2008), el estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

La aprobación o “visto bueno” de cada evaluación se denomina viabilidad, estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de un proyecto ya que dentro de este tendrán iguales niveles de importancia a la hora de llevarlo a cargo; entonces con la evaluación que no resulte viable, el proyecto no será factible (Luna, 2018). La rentabilidad financiera es entendida también como la capacidad de satisfacción financiera de la empresa, debido a que cubre las obligaciones de la misma en el mediano y largo plazo como consecuencia del endeudamiento, evaluando las utilidades obtenidas con respecto a una inversión realizada (Millán, 2017).

A la hora de proporcionar información en cuanto a la factibilidad de un proyecto, los más utilizados y precisos instrumentos son, para Escobar (2018): la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN), el valor costo beneficio (B/C), la generación básica de utilidades (GBU), el rendimiento sobre activos totales (ROI), rendimiento sobre capital contable común (ROE), entre otros, que definen el rendimiento financiero sobre el valor de inversión en términos numéricos-porcentuales. Considerando a los ratios financieros como una expresión matemática entre dos cantidades comúnmente tomadas del estado de resultados, balance general, y, otros datos financieros complementarios con los que se realiza un análisis o estudio para establecer el estado sobre las finanzas de la organización (Baena, 2014).

Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2011) establecen que la estadística financiera es una herramienta eficiente para la toma de decisiones, la cual gráfica, recoge y caracteriza un conjunto de datos, con el objetivo de describir los mismos e inferir sobre una población determinada, es empleada también como guía para recomendaciones de inversión, acciones, relación precio/ganancia, rendimiento de intereses, determinación de la subvaloración de acciones, pronósticos de ventas, indicadores económicos, entre otros.

Dentro de la evaluación financiera se encuentra determinar la viabilidad del negocio, este proceso incluye una proyección de ventas, análisis de costo de venta

y otros costos en los que se ven inmersos los inversionistas en una empresa. Con la evaluación financiera se puede tener una visión clara del desarrollo de la empresa en un periodo determinado, además se puede determinar cuáles son los factores del mercado (internos y externos) que afectan con facilidad a la rentabilidad del negocio.

1.2.13 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de ingresos que igualan a la totalidad de costos y gastos en que incurre normalmente una empresa (Morales y Morales 2009). Con el punto de equilibrio se puede determinar la cantidad de productos que son necesarios para alcanzar la rentabilidad y en que punto de la producción se alcanza el superávit de ingreso.

1.2.14 Flujo de caja proyectado

Los estados financieros son una parte importante de cualquier *plan de negocios*, existen patrones de flujos de efectivo, los que se deben interpretar adecuadamente para determinar la factibilidad de un nuevo negocio (Longenecker, Moore, Petty, y Palich, 2010).

El flujo de caja en el estudio de factibilidad para una inversión está representado por un conjunto de entradas y salidas, con sus diferencias a favor de las entradas por años, que van reduciendo el valor, hasta alcanzar el periodo de recuperación, que es posible obtener a partir del uso de la herramienta informática que brinda la hoja de cálculo electrónico (Burneo, Delgado y Vérez, 2016).

Arias y otros (2008) establecen que la planeación de la liquidez involucra aquellas transacciones que cambian el saldo de la caja. La depreciación y las cuentas por pagar, por ejemplo, no están incluidas. Una compañía es solvente cuando la suma

de sus ingresos de efectivo es mayor que la suma de los desembolsos en todo momento. De no ser así, la compañía tendrá que recurrir a nuevos aportes de capital o solicitud de nuevos créditos.

La proyección de valores son claves para determinar las posibles entradas y salidas de efectivo y agiliza la toma de decisiones. En la proyección del flujo de efectivo se puede analizar a partir de qué periodo empieza la recuperación de la inversión.

1.2.15 Tasa Interna de Retorno

El éxito de una inversión se mide por el retorno sobre el capital empleado en la medida que este supere el costo de los recursos invertidos. Desde el punto de vista del inversionista todos los fondos invertidos en una compañía, con algunas excepciones, producen al principio flujos de caja negativos y después de un período se presentan flujos de caja positivos los que a menudo se emplean para fortalecer el balance general de la compañía, por lo que el reparto de dividendos debe tomar algún tiempo (Arias y otros, 2008).

Méndez R. (2004) señala que la TIR del proyecto es considerado como otra alternativa de evaluación, ésta muestra a qué porcentaje se necesita que rente el capital para que el proyecto dé punto de equilibrio o VPN igual a cero. La TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

1.2.16 Valor Actual Neto

Un método sencillo y muy conocido para comprobar si es atractivo iniciar un negocio o inversión es la utilización del Valor Actualizado Neto (VAN), que ayuda a calcular antes, la rentabilidad o beneficios que va a reportarse en el futuro. El

proyecto debe tener una rentabilidad superior a la renta fija sin riesgo disponible en el mercado, si este hecho no se da, el inversionista toma la decisión de destinar o no, su inversión.

Puentes (2011) indica que el valor actual neto es el valor monetario, que resulta de la diferencia entre el valor actual de los ingresos y los calculados en el flujo financiero neto, considerando la tasa de interés de oportunidad.

1.2.17 Estudio de sensibilidad

El proceso de estimación de los valores que reflejan el comportamiento de los proyectos ejecutados en la base de datos de proyectos terminados, es otro aspecto importante a tener presente en el estudio de los indicadores clave, como el VAN, PR y la TIR. Las conclusiones que resulten del análisis de sensibilidad, pueden conducir al replanteamiento del proyecto como consecuencia de la inseguridad en los resultados obtenidos y llegar en situaciones extremas, incluso a desistir en su ejecución (Burneo y otros, 2016).

Para Cosio (2011), el análisis de sensibilidad tiene como objetivo establecer la confianza sobre los resultados obtenidos, el riesgo de la inversión y la viabilidad del proyecto bajo diferentes escenarios. El objetivo de colocar varios escenarios es tener una visión clara de lo que puede ocurrir en determinados procesos o periodos, de esta manera el administrador tendrá mejor capacidad de análisis de las situaciones del negocio y podrá realizar una toma de decisión acertada.

Guerra G. (2011) señala que el análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar, y que puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que se decida asumir. La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en: pesimista, probable y optimista.

1.2.18 Recursos humanos

Para García (2008), se debe indicar la forma en la que los trabajadores serán contratados, capacitados y remunerados. Además, es importante mencionar el tipo de beneficios e incentivos que se les dará a los empleados.

1.2.19 Sector florícola

- **Características del sector florícola ecuatoriano**

Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; claveles, crisantemos, gypsóphillas, rosas, fueron las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional. La biodiversidad geográfica del Ecuador, los días cálidos, noches frías, sol radiante, 12 horas de luz solar durante todo el año y el clima, favorecen el crecimiento de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gypsóphillas, flores de verano, etc. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador (PROECUADOR, 2010).

La rosa ecuatoriana tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores. La gypsóphillas, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo, es la segunda más importada después de las rosas, a esta flor se la usa como relleno para los arreglos florales. El clavel posee particularidades especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en un florero. El crisantemo y pompón son de tamaño y colores únicos. Las flores tropicales con más de 100 variedades se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, no necesitan de refrigeración, y por ser muy fuertes, resisten la manipulación. Las gerberas, girasoles y las vistosas anuales del género “Geodetia” (Clarkia) también se cultivan, al igual que los crisantemos que se

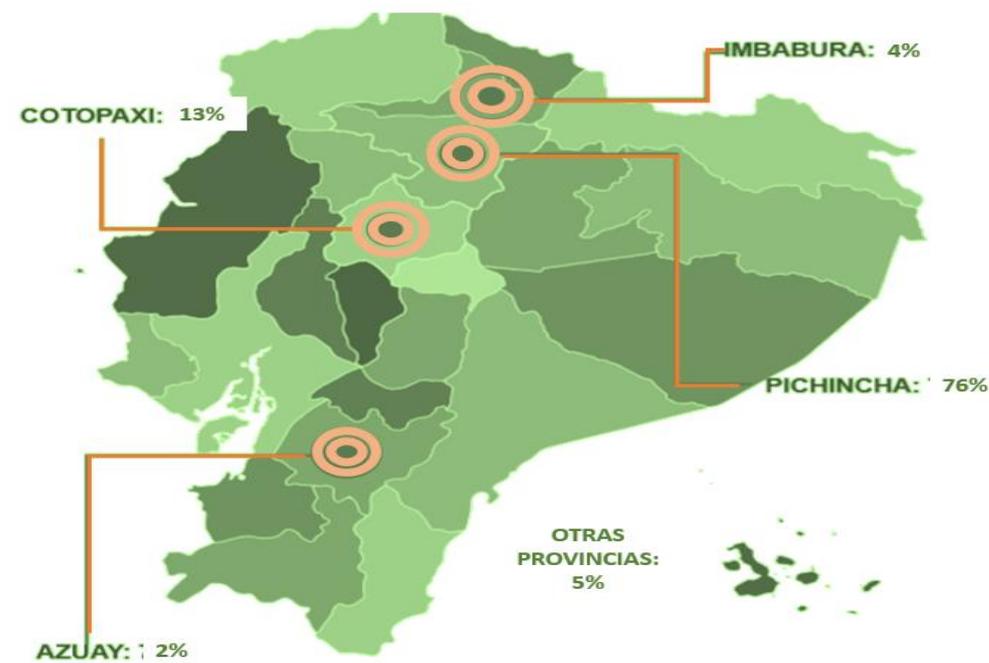
dividen en tres clases: “margaritas”, “ornamentales” y “noveles”, también están el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras flores de verano.

- **Ubicación geográfica**

El Ecuador posee características únicas derivadas de la situación geográfica. Al contar con diversos tipos de climas, los mayores centros de producción de flores están ubicados en sitios que alcanzan los 2.000 metros sobre el nivel del mar. Allí, la iluminación del sol es mayor y la temperatura es estable (sin cambios bruscos) durante todo el año, es así que poseen tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos.

La producción de flores es variada incluso por provincias, las rosas se producen en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, las flores de verano en la sierra ecuatoriana, las flores tropicales en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Cañar, Chimborazo, El Carchi, Loja y Guayas. Imbabura es un fuerte productor de limonium y Santa Elena de gerberas.

Gráfico 1. Ubicación geográfica de la producción de flores en el Ecuador



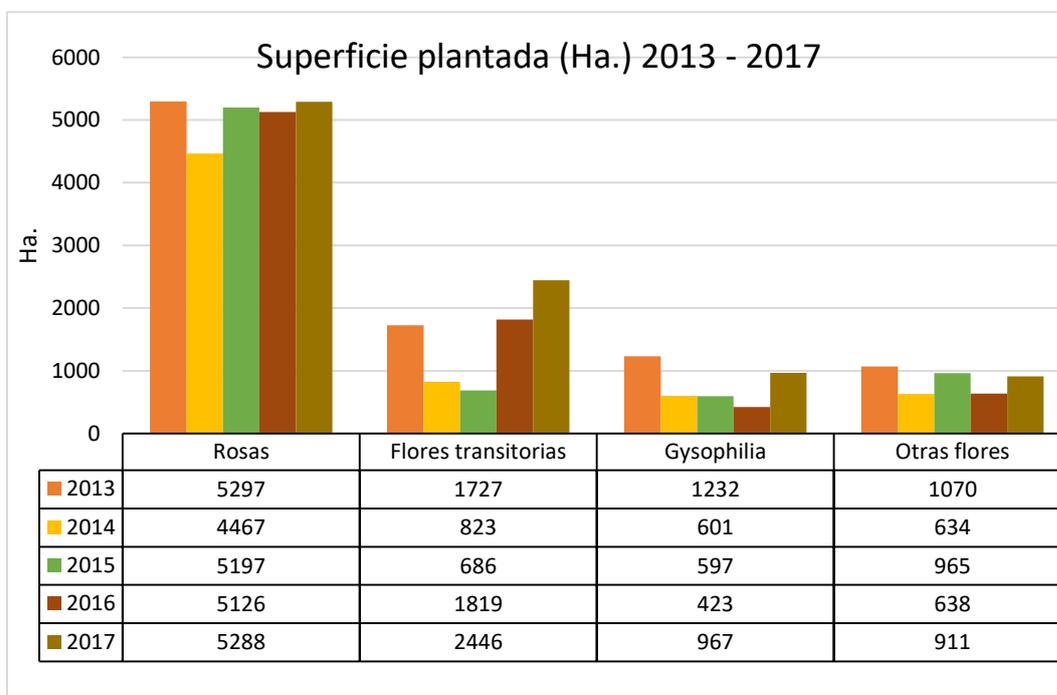
Fuente: PROECUADOR

Las provincias con mayor diversidad de flores son Azuay y Pichincha. Siendo esta última la principal productora de flores ecuatorianas (76% de la producción total del país) y primer productor de rosas, claveles, gypsóphilla, calla, hypericom, flores de verano y follajes.

- **Exportaciones**

En Latino América, en la década de los ochenta empieza a desarrollarse fuertemente la producción comercial de flores, en especial de rosas. Los países de la región contaban con abundante mano de obra, bajos costos de inversión en invernaderos y excelentes condiciones climáticas que les garantizaban competitividad en el ámbito internacional. La competencia surgió al nivel de países y no de productores dentro del mismo país, pues casi la totalidad de la producción se destinó a la exportación desde sus inicios. En Ecuador, la primera explotación florícola se inició en 1960.

Gráfico 2. Superficie plantada por variedad de flores en el Ecuador (2013 – 2017).

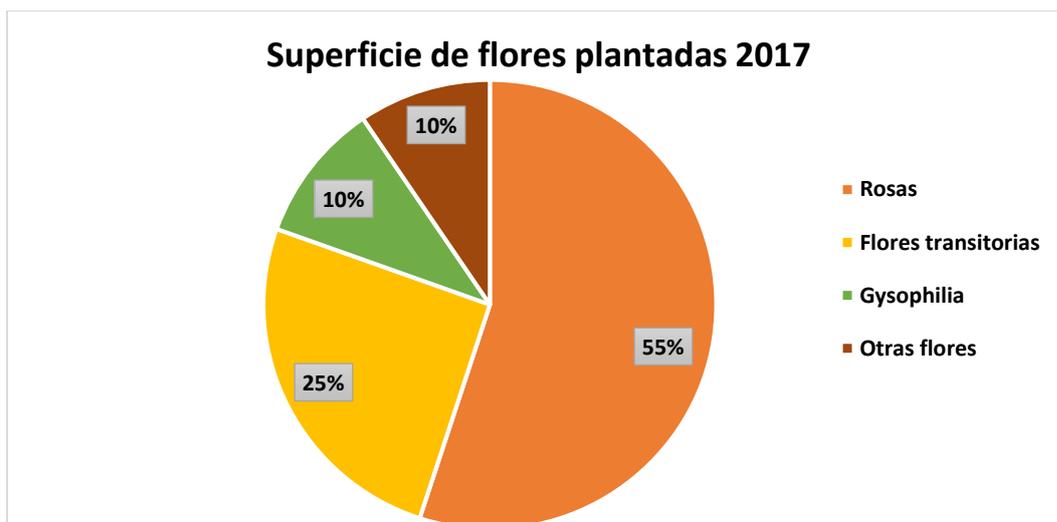


Fuente: ESPAC – INEC

Elaborado por: Autor.

Para el año 2013, Ecuador tuvo una superficie aproximada de flores plantadas de 9.326 hectáreas, debido a la baja del precio del petróleo que causó inconvenientes a nivel comercial. En el 2014, el número de hectáreas disminuyó a 6.525. De ahí ha mejorado la situación comercial, teniendo como resultado que al 2017 fueron un total de 9.612 ha. sembradas. Del total de flores sembradas en el país para el 2017, cerca del 55% corresponde a las rosas, las flores transitorias como los crisantemos, girasoles, entre otras representan el 25%; las gysóphillas que de a poco han ganado mercado y en varios países es demandada, se produce en un 10% y el 10% restante lo ocupan las demás flores, entre las que se encuentran el clavel, hipericum, limonium, etc.

Gráfico 3. Superficie plantada por variedad de flores en el Ecuador (2017).



Fuente: ESPAC – INEC

Elaborado por: Autor.

En la actualidad existen más de 8.000 hectáreas cultivadas de flores, lo cual permite que exista disponibilidad para la exportación durante todo el año. Los principales mercados compradores de flores ecuatorianas son Estados Unidos, Rusia, los Países Bajos, Canadá, Italia, Ucrania y España. También se exporta en menor cantidad a países como Francia, Suiza, España y Argentina.

En los últimos años se dio un crecimiento en lo que respecta a las exportaciones del sector florícola, que representa uno de los motores del comercio exterior de Ecuador; es así que presentó un leve incremento porcentual pasando del 11% al 13% en ingresos y del 2,5% al 4% en tonelaje, respecto al 2.011. Con respecto al año 2.012, se comercializó en el exterior aproximadamente 203.000 toneladas métricas de estos productos, lo que representó para el país un ingreso de alrededor de 728 millones de dólares.

Para el año 2.013 el cultivo de las flores representó para el país cerca del 0,78% del PIB con un valor aproximado de 523,56 millones de dólares, porcentaje que se mantuvo en el siguiente periodo, no así en los dos años siguientes en el que representó el 0,71% del PIB. Para el año 2.017, la producción de flores representó cerca del 0,70% del PIB, con un valor correspondiente a \$ 497,96 millones de dólares.

Tabla 1. Participación de la exportación de flores en el PIB (2013 – 2017)

Año	Cultivo de flores (Millones USD)	PIB total (Millones USD)	Participación PIB
2013	523,56	67546,13	0,78%
2014	546,47	70243,05	0,78%
2015	501,86	70353,85	0,71%
2016	493,45	69321,41	0,71%
2017	497,96	71139,38	0,70%

Fuente: BCE - BNF

Elaborado por: Autor.

El Ecuador exportó 153.714,91 toneladas para el año 2.013. Además, el sector ha sido afectado con ciertos eventos mundiales (caída del precio del petróleo, aranceles, entre otros factores), y de a poco mejoró en el 2017, donde se exportaron aproximadamente 145.467,73 toneladas.

Tabla 2. Exportación de flores ecuatorianas (2013 – 2017)

Año	Toneladas	Miles de dólares FOB	Toneladas promedio (Miles USD)
2013	153.714,91	830.250,56	5,40
2014	165.189,73	918.243,09	5,56
2015	145.824,33	819.939,10	5,62
2016	143.186,79	802.461,25	5,60
2017	145.467,73	817.677,02	5,62

Fuente: BCE - BNF

Elaborado por: Autor.

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados por vía aérea, con un adecuado control de temperatura para mantenerlas con óptima calidad. Las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una. Los claveles se colocan en cajas que contienen un promedio de 35 ramos y cada ramo entre 20 a 25 tallos. Los crisantemos son empacados en cajas que contienen 25 ramos, con 10 tallos cada uno.

Los inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura, labor que contribuye enormemente con la economía del país, la que debe ser innovada cada día a través de la gestión gremial.

El Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE) es la organización de tercer nivel del sector empresarial ecuatoriano que agrupa a federaciones, cámaras y asociaciones nacionales de la producción, la industria, el comercio, la construcción, el turismo y otros sectores. En este comité se encuentra involucrada Expoflores, una asociación que además de reunir a todos los actores de la cadena de producción florícola, se ocupa de renovar los procesos y consolidar prácticas e implementación de tecnología, que garanticen un constante crecimiento del mercado. Esta asociación ha sufrido cambios, adaptándose a las necesidades y creciendo en conjunto con la actividad empresarial ecuatoriana; su rol no ha sido sencillo, ya que se deben

considerar las necesidades de todos los involucrados, entre ellos, empresas de diferente tamaño y de distintos tipos de agricultores.

- **Florerías**

Las florerías buscan que sus clientes expresen sus sentimientos en un mundo globalizado, en el que regalar flores está pasando de moda, las actuales florerías han buscado la manera de reinventarse sin perder su esencia, que es demostrar los sentimientos de los clientes hacia quien recibe el arreglo floral. En países globalizados como China, el regalar flores es considerado un obsequio costoso y sólo pueden hacerlo las personas pertenecientes a status sociales económicamente elevados. Las florerías en otros países tienden a mezclar las flores con complementos adicionales, como: vinos, peluche, chocolates, joyas, entre otros elementos.

En el país esta tendencia del uso de complementos ha estado llegando de a poco, con la finalidad de que las florerías no pasen de moda, en la provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón La Libertad, la mayoría de las florerías no ofrecen estos tipos de arreglos con complementos para una fecha especial.

1.3 Fundamentos, sociológicos, psicológicos y legales, entre otros

Algunos investigadores, entre ellos Anzola (2011) indican que uno de los principales errores a la hora de emprender un negocio es la ausencia de un *plan de negocios* que contengan un estudio de factibilidad completo. La adecuada investigación del mercado objeto permite iniciar satisfactoriamente el negocio, además que busca que el nuevo negocio se poseione y disminuya considerablemente las posibles situaciones de fracaso, ya que el estudio de factibilidad permite conocer si es rentable iniciar algún tipo de actividad económica, además de establecer posibles estrategias financieras del negocio.

Se ha evidenciado que muchos negocios, específicamente medianos y pequeños, que no han realizado un *plan de negocios* previo a su puesta en marcha, han tenido como resultado la quiebra. Esta situación se ha dado debido a que no han contado con los recursos para invertir en el *plan de negocios* y no lo han realizado. Pero en su gran mayoría los pequeños inversionistas no lo realizan y crean un negocio a la espera de posibles resultados, siendo esto la dificultad más grande de los negocios cuando se desea mejorar, incrementar su cartera de productos, ampliar el negocio, etc.

El estudio de factibilidad representa en el sistema de dirección, la herramienta que permite a los directivos, la evaluación de las propuestas de proyectos, atendiendo a la disponibilidad del financiamiento, para aprobar las inversiones, teniendo en cuenta los indicadores PR, VAN y TIR, para establecer la estrategia de ejecución de las inversiones en función de las prioridades, hasta donde alcancen las fuentes de financiamiento disponibles (Burneo y otros, 2016).

Capítulo II: Metodología

2.1. Diseño de la investigación

Para la presente investigación se utilizó un diseño de enfoque cuantitativo, puesto que se recolectó información que se midió numéricamente y además se realizó el análisis de los datos para contestar la pregunta de investigación, estableciendo un estudio sistemático y el uso de métodos estadísticos, y justificando la utilización de los mismos a través de la resolución del problema, evitando juicios de valor y estableciendo la honestidad en la investigación.

2.2. Tipos de investigación

Se utilizó un tipo de investigación descriptiva, pues se desea conocer la demanda del producto y la aceptación del mercado. “La Investigación descriptiva: se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (Kotler&Armstrong, 2003).

La investigación también es descriptiva puesto que como define Moncayo y Ortiz (2018), se observan las variables en su ambiente común y se describen los sucesos sin manipulación alguna, esto mediante la utilización de herramientas que permitan el análisis y presentación de resultados de manera cualitativa y cuantitativa, con el fin de extraer datos relevantes que contribuyan al estudio. Además, es de tipo no experimental, puesto que se analizó la aceptación o la desaprobación de una florería, por parte de los futuros clientes, determinándose la necesidad de una florería en el cantón La Libertad.

2.3. Métodos de investigación

Se usó el método inductivo – analítico, ya que en esta investigación se procesaron y se analizó los datos obtenidos del cuestionario aplicado, se realizó el análisis respectivo de los resultados. Además se realizó la interpretación de la información

recolectada para describir si es factible o no la implementación o creación de una florería en el cantón La Libertad.

El método analítico como establece Abad (2009), distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, este método en la investigación es necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos. La técnica usada es a través de la recolección de datos no documentales (encuesta) en la que se realizó un cuestionario a una muestra de la población objetivo.

2.4.Población – muestra

- **Población**

La población está determinada por características definitorias, es decir para establecer la población los integrantes de la misma deben tener características en común (Tamayo, 1997). Para elegir la población de la investigación se determinó el universo, el cual se estableció por conveniencia. Se consideró las siguientes variables para segmentar el mercado de este proyecto:

Geográfica

- Provincia: Santa Elena
- Cantón: La Libertad
- Sector: Urbano

Demográfica

- Edad: Desde 20 años hasta los 50 años.
- Sexo: Femenino – Masculino
- Escolaridad: Universitarios egresados, empleados (públicos y privados del sector).
- Ingresos: Ingresos Medios – altos

Psicográficas

- Condición de vida: Económicamente activa.

El mercado estuvo compuesto mayoritariamente, por egresados de las universidades que están laborando, empleados de instituciones públicas, privadas, empresarios, administrativos, que perciben ingresos producto de sus empleos pertenecientes al cantón La Libertad. De manera general el número de personas que cumplen con todas las características demográficas para formar parte de la presente investigación, que ascendió al 10% de la población económicamente activa.

- **Muestra**

La muestra corresponde a un muestreo no probabilístico. En ella, los sujetos a investigar son generalmente seleccionados en función de su accesibilidad a criterio personal e intencional del investigador. Este método consistió en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra y que la población esté accesible para la misma, es decir, estén disponibles para ser encuestados y recopilar sus datos; también por razones de costos y gastos, se recurrió a esta técnica de muestreo. Se estableció la muestra utilizando la fórmula para el cálculo de la muestra de una población infinita que indica lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z= nivel de confianza (correspondiente a la tabla de valores de Z

p= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado =1-p

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, Se asume 50% para p y 50% para q.

e= Error de estimación máximo aceptado

n= tamaño de la muestra

Considerando esto, se establecieron los valores de confianza

Tabla 3. Valores para establecer el nivel de confianza.

Valores de confianza tabla Z	
95%	1,96
94%	1,89
93%	1,81
92%	1,76
91%	1,70
90%	1,65

Elaborado por: Autor.

Se analizó los siguientes datos

Z= 95%

p= 10%

q=90%

e= 5%

n= ?

Se aplicó la fórmula establecida anteriormente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 10 * 90}{5^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 10 * 90}{25}$$

$$n = \frac{3457,44}{25}$$

$$n = 138$$

Con la aplicación de la fórmula, se determinó que la muestra de la población a encuestar es de 138 encuestas.

2.5.Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables está evidenciada en el anexo 1, donde se analizan las dos variables: el estudio de factibilidad y la creación de una florería. Las variables del proyecto buscan determinar y establecer que indicadores resultan relevantes para el proyecto. Un proyecto factible consiste en un conjunto de acciones vinculadas entre sí, cuya realización permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda haber en una organización, en un periodo determinado.

2.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La metodología de la investigación de campo aplicada en este estudio fue la técnica de la encuesta, pues es la más adecuada, ya que tiene por objeto conseguir información sobre el mercado al cual se desea ingresar. Se usará una encuesta con preguntas cerradas y con opciones múltiples y claras dirigidas a la muestra representativa del universo, con la finalidad de averiguar y recolectar información como las actitudes y comportamiento de la muestra a la que fue dirigida. Fue preparada adecuadamente para otorgarle confiabilidad, de modo que los resultados sean representativos.

Las técnicas e instrumentos de investigación constituyen un conjunto de mecanismos, medios y recursos destinados a recolectar, analizar y transmitir datos obtenidos a través de la encuesta y entrevista. La entrevista es otro de los instrumentos de investigación más utilizados, debido a que permite la obtención de datos cualitativos, con el fin de establecer un análisis más completo de la problemática (Talledo y Vélez, 2018).

Las encuestas están dirigidas a personas entre las edades de 20 a 50 años, por estar dentro de la PEA. Una vez recolectada la información, se procederá a realizar el respectivo análisis o interpretación de datos.

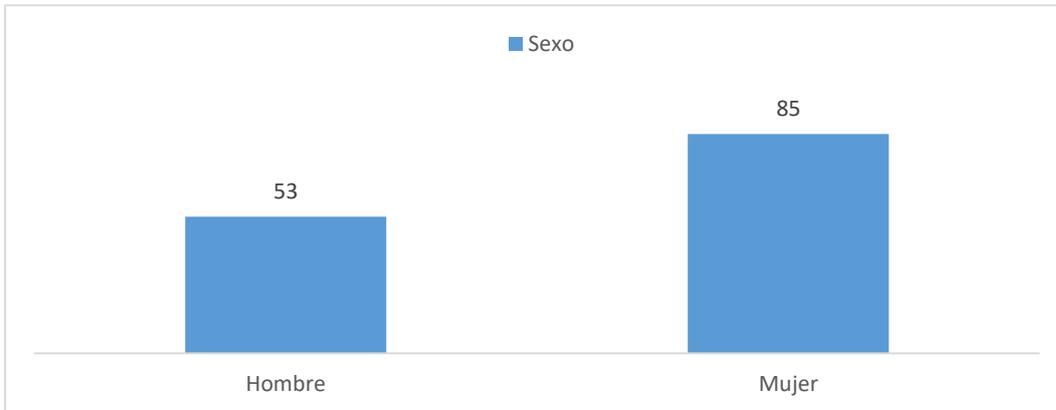
2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Las encuestas realizadas se validaron a través del programa estadístico SPSS, donde se ingresó cada una de las respuestas de los encuestados. Estos datos ayudaron a establecer la demanda en el plan de negocios y las posibles estrategias que se utilizaron para el ingreso al mercado objetivo.

2.8. Análisis de resultados

Las 138 encuestas correspondientes a la muestra fueron realizadas con el objetivo de recolectar información de los posibles clientes de la florería. La encuesta fue elaborada mediante el uso de la herramienta denominada formulario de google. Con el uso de la tecnología se logró enviar a 300 individuos de los cuales 138 respondieron el formulario; los encuestados corresponden a un 38,40% de hombres y un 61,60% de mujeres, como lo indica el gráfico 4.

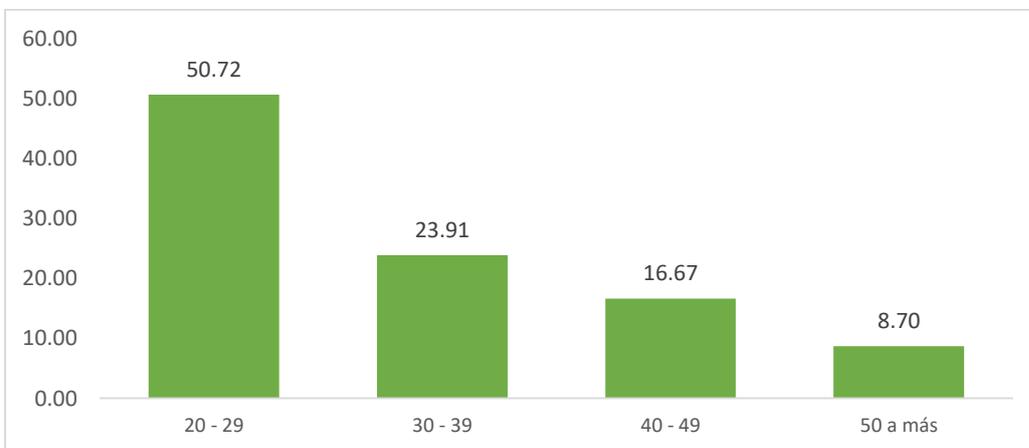
Gráfico 4. Datos del encuestado. Sexo.



Elaborado por el autor

La edad de la encuesta, que también formó parte de los datos del encuestado consta de cuatro rangos, como indica el gráfico 5 de la muestra encuestada. El 50% correspondió a personas entre 20 y 29 años de edad.

Gráfico 5. Datos del encuestado. Edad.



Elaborado por el autor

El estado civil de los encuestados (gráfico 6) indica que el 556,52% de los encuestados están solteros, lo que podría estar relacionado al dato de la edad de los encuestados. El 39,3%, es decir 55 personas encuestadas, se encuentran casadas.

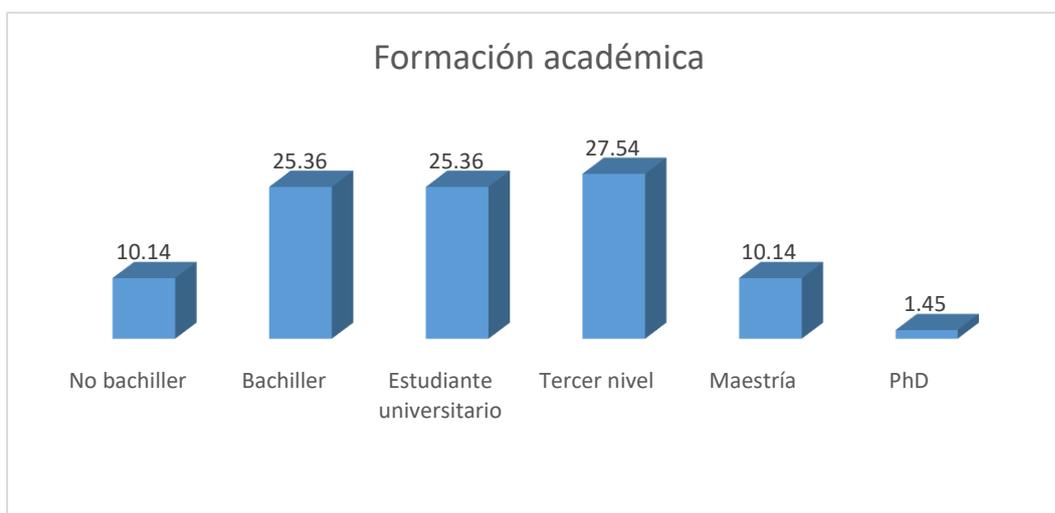
Gráfico 6. Datos del encuestado. Estado civil.



Elaborado por el autor.

De los encuestados, el 27,54% tienen un título de tercer nivel, mientras el 25,36% son bachilleres y en un mismo porcentaje están cursando estudios universitarios como lo indica el grafico 7 a continuación.

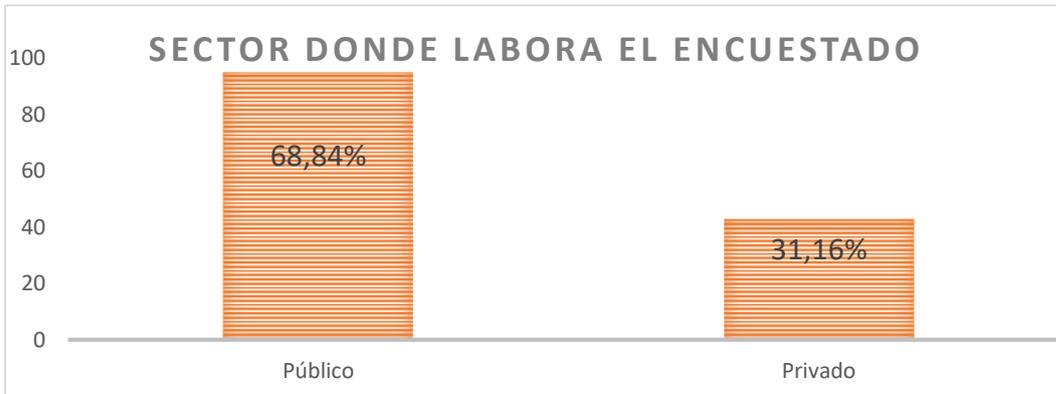
Gráfico 7. Datos del encuestado. Formación académica.



Elaborado por el autor.

En el sector, laboran 97 personas para el sector público y 48 para el sector privado (grafico 8). Del total de encuestados 102 (73,91%) personas le gusta regalar flores (grafico 9). De estas 98, el 69,57 % de la muestra regala de 1 a 3 veces al año flores, es decir, como lo indica el grafico 10.

Gráfico 8. Datos del encuestado. Sector laboral.



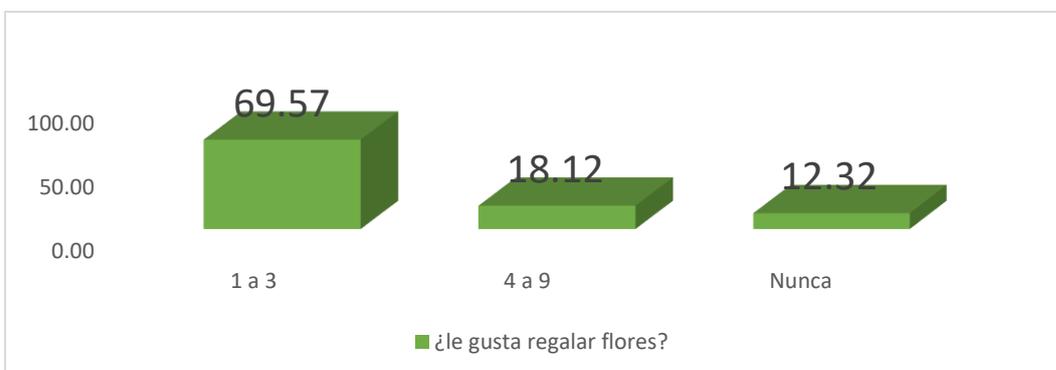
Elaborado por el autor.

Gráfico 9. Al encuestado ¿le gusta regalar flores?



Elaborado por el autor.

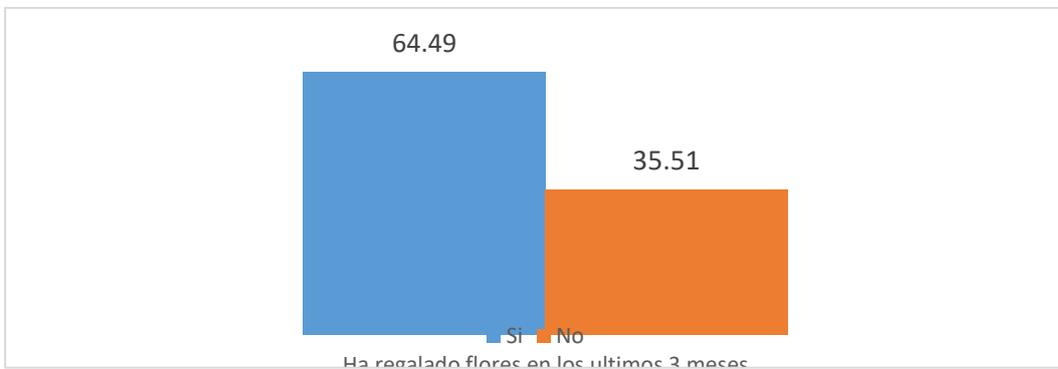
Gráfico 10. ¿Cuántas veces al año regala flores?



Elaborado por el autor.

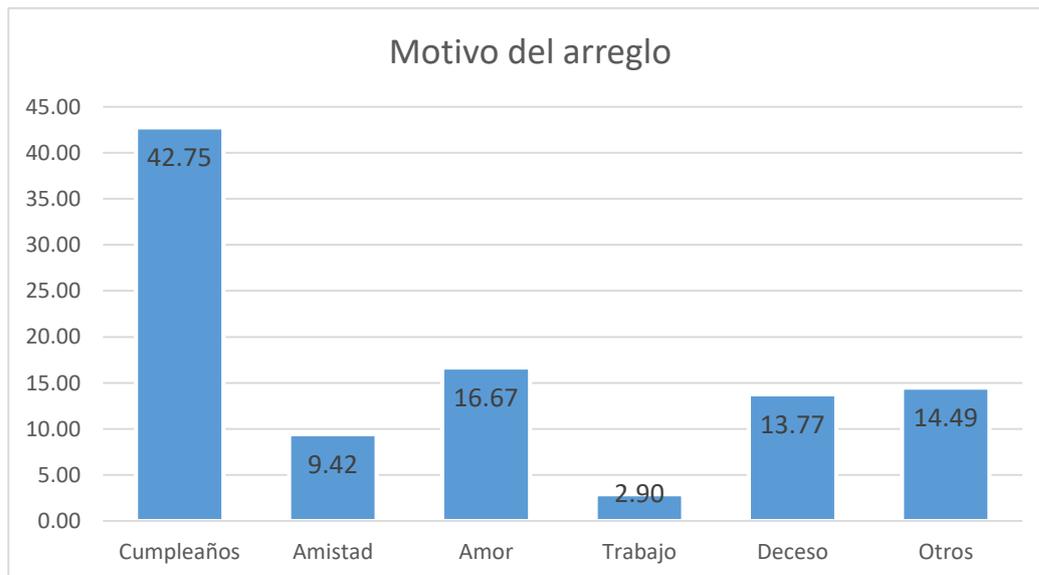
Se identificó que 89 individuos encuestados han regalado algún tipo de arreglo floral o flores en los últimos tres meses, como se demuestra en el gráfico 11 y el motivo de la compra, en el caso de los 59 encuestados, es decir el 42,75% (gráfico 12) fue la celebración de un cumpleaños, seguido de 23 casos por amor y 20 por otras celebraciones como el día del padre o de la madre.

Gráfico 11. ¿En los últimos tres meses ha regalado flores?



Elaborado por el autor.

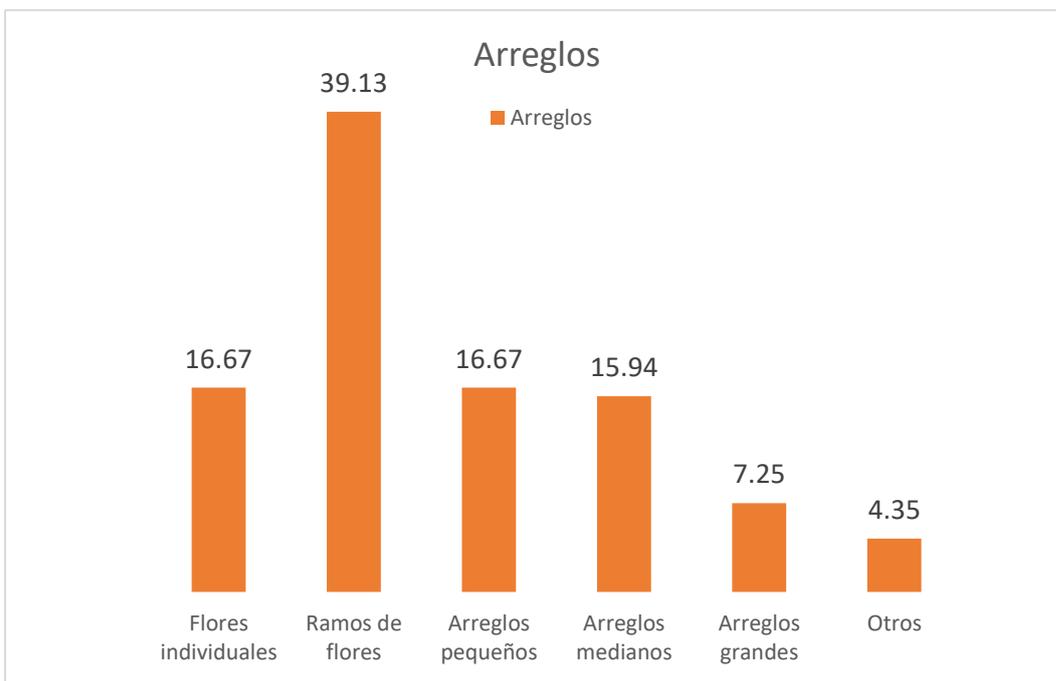
Gráfico 12. ¿Cuál ha sido el motivo del arreglo que regaló?



Elaborado por el autor.

A la hora de elegir entre las diferentes presentaciones de obsequios de flores el 39,13% de las personas respondieron que les gusta regalar ramos de flores y un 16,67% flores individuales y arreglos florales pequeños (grafico 13). Los encuestados también determinaron que les gusta recibir ramos de flores como obsequio de flores por parte de sus allegados, seguido de flores individuales y arreglos florales.

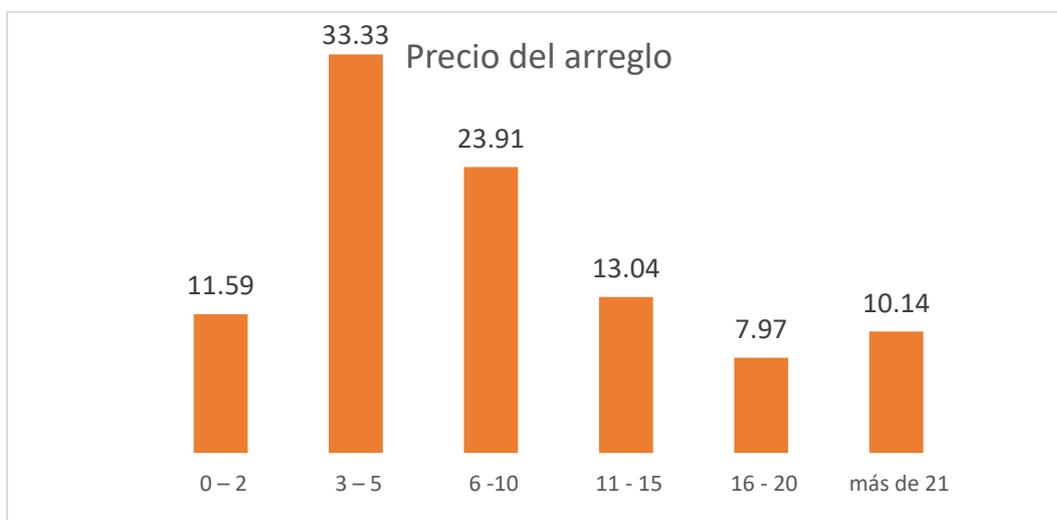
Gráfico 13. ¿Qué tipo de arreglos le gusta?



Elaborado por el autor.

Como lo indica el grafico 14, el 33,33% de los encuestados prefiere arreglos florales que estén entre los 3 y 5 dólares, el 23,91% entre 6 y 10 dólares. Los demás encuestados tienen diferentes rangos de precios dentro de sus preferencias y posibilidades de pago.

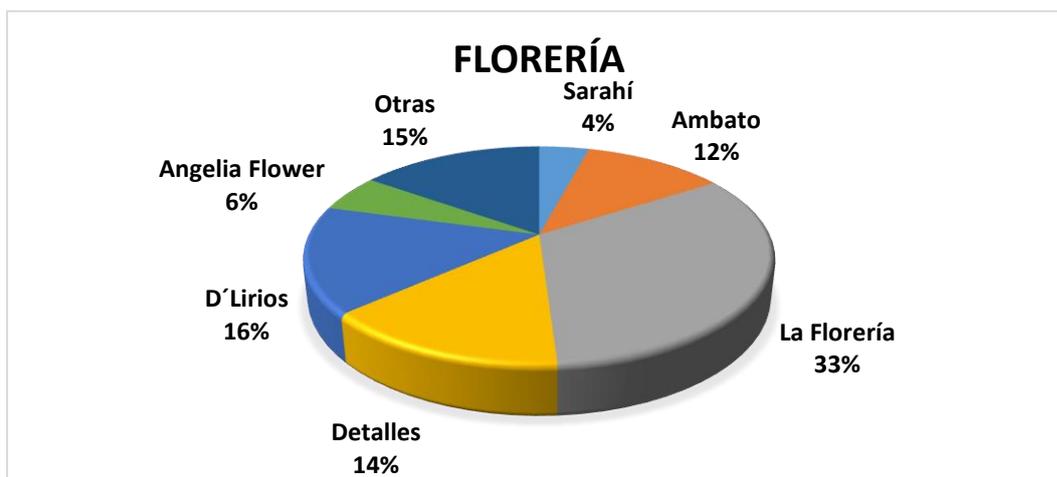
Gráfico 14. ¿Qué precio tiene el arreglo que ha comprado?



Elaborado por el autor.

A la hora de elegir florerías en el cantón La Libertad, el cliente prefiere a La Florería (33%) por su calidad y variedad en sus productos; otro porcentaje importante de encuestados prefiere las tradicionales como Detalles, D'Lirios y Ambato con el 14%, 16% y 12% respectivamente.

Gráfico 15. De las florerías presentes en el cantón La Libertad. ¿Cuál es de su preferencia?

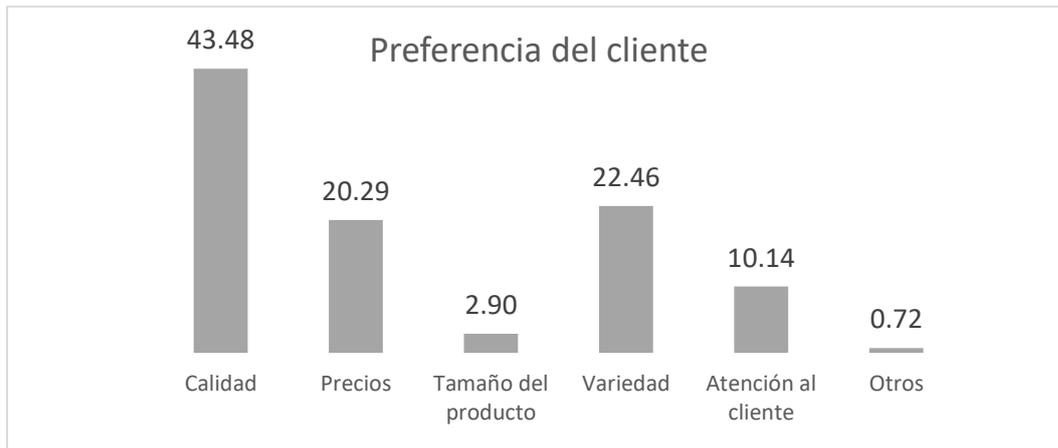


Elaborado por el autor.

La calidad de los productos ofertados es algo que incentiva a los clientes a adquirir un producto y las flores no son una excepción. El 43,48% de los encuestados opina

que la calidad de las flores diferenciará a cualquier florería; otros indican que el precio y la variedad de productos también son importantes (grafico 16).

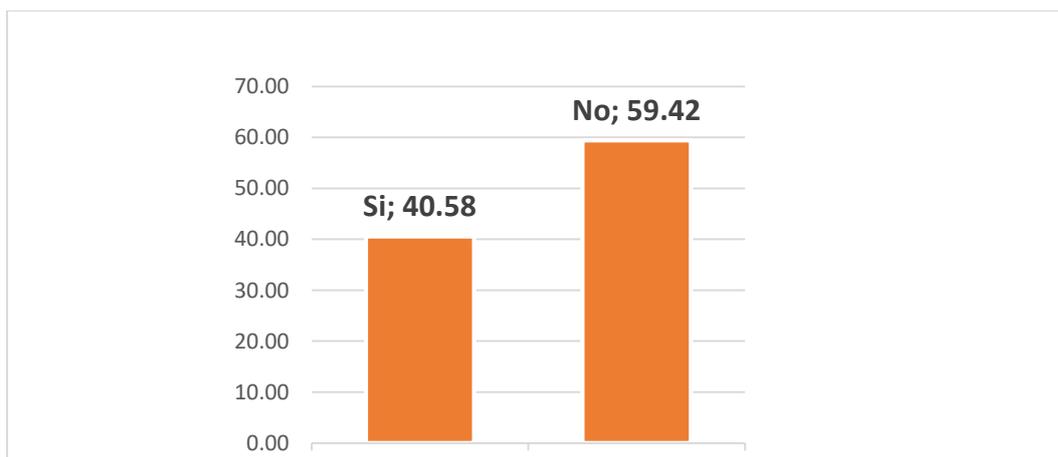
Gráfico 16. ¿A la hora de elegir usted prefiere?



Elaborado por el autor.

Dentro de la encuesta existió una pregunta adicional, la que refleja que el 59,42% de la muestra no sabe lo que significan las flores y sus colores, y a la hora de elegir el arreglo sólo se dejan llevar por el precio y como se ve el arreglo.

Gráfico 17. ¿Conoce el significado de las flores?



Elaborado por el autor.

Capítulo III: el Plan de Negocios

Resumen ejecutivo

La investigación del mercado meta u objetivo, inicia con la recopilación de información sobre el número de competidores, ubicación y precios de sus productos ofrecidos. Además, de un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades, y un análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas. Una vez analizado la parte externa se diagnostica la situación de la empresa, para esto también se usan datos de fuentes secundarias.

El análisis de mercado se realiza con los datos recolectados, donde se determina el nicho de mercado, para esto se debe identificar: la oferta, la demanda, los proveedores, productos sustitutos y complementarios. El plan de marketing creado busca la formulación de las estrategias para un periodo de un año en el cual se busca posicionar a la florería en un mercado en el cual existe gran número de competidores, combina las estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, además que incluye el presupuesto y los métodos de control que monitorea el cumplimiento de las estrategias del marketing.

Florecer ingresa en un mercado que ha dejado de ser explotado por los inversionistas, debido al cambio de enfoque de muchos consumidores, que han considerado que regalar flores ha disminuido en las generaciones actuales. Florecer busca satisfacer las necesidades de los clientes que aún buscan regalar algo tradicional, y que por la falta de oferentes en arreglos de especialidad (cumpleaños, fiestas, etc.), no han podido adquirir lo que necesitan.

El presente estudio demuestra la factibilidad de la creación de una florería en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, además analiza todos los componentes previos a la creación de la empresa.

3.1. Análisis de mercado

3.1.1. Situación del entorno económico

El sector florícola en el Ecuador abarca la producción de diversas flores. El país es reconocido a nivel mundial por la calidad de sus flores, hasta el punto de ser utilizados en eventos de gran importancia (premios internacionales, eventos de la realeza y el vaticano). Esta industria se inició a finales del siglo XIX.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas, cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios (ProEcuador 2013).

Las flores, en especial las rosas, son apreciadas en el mundo por las personas que las reciben, estas a su vez demuestran el status social de quien las regala. En países como china, sólo las personas pertenecientes a la alta sociedad pueden darse el lujo de regalar flores, ya que su precio es una de las variantes para realizar un regalo de este tipo. Las rosas ecuatorianas se encuentran entre las más reconocidas y codiciadas de este país, por su belleza, al punto de estar en una de las florerías más reconocidas y caras como Roseonly, cuya tienda está ubicada en una de las zonas más vanguardistas de Beijing, conocida como Sanlitun, donde también están las tiendas de marcas como Chanel y Marc Jacobs.

3.1.2. Producto

Florecer es una microempresa dedicada a la elaboración de arreglos florales ubicada en el Cantón La Libertad, que busca de satisfacer a los clientes que buscan detalles hermosos, que transporten sentimientos y emociones a quien recibe el arreglo. Los productos ofertados han sido adaptados a las necesidades de los clientes y a su

capacidad de pago previo a un análisis de mercado. Los productos que ofrece Florecer son:

- Flores individuales y flores individuales con tarjeta.
- Arreglos pequeños, medianos y grandes, sin complementos adicionales.
- Arreglos pequeños, medianos y grandes, con complementos.

3.1.3. Clientes y tamaño de mercado

Regalar flores es una de las grandes tradiciones que tiene la sociedad. A pesar de los cambios y avances de la tecnología, el regalar flores no pasa de moda, además que existen diseños y complementos que vuelven únicos a los arreglos florales. Pero actualmente existen pocos lugares que ofrecen flores frescas, adornos para ocasiones especiales, o pequeños maceteros con flores, etc.

La mayoría de las florerías están situadas alrededor de los cementerios de cada cantón de la provincia de Santa Elena, y el 85% de los adornos presentes en estos negocios son con motivo de deceso de un familiar, por lo que los clientes que desean flores para utilizarlas para otros motivos, deben adaptar el adorno o los accesorios de acuerdo con su necesidad, y deben recurrir a otros establecimientos para complementar dicho obsequio.

Florecer está ingresando a un mercado en el que las rosas para uso personal sólo se compran de forma moderada, este segmento de a poco está disminuyendo ligeramente debido a las nuevas variaciones de regalos, en una época en que lo material significa más que lo sentimental, y lo tecnológico está cubriendo y reemplazando lo tradicional.

La elección del consumidor se basa principalmente en el color, siendo el más popular el rojo y la rosa la flor más pedida; de ahí, colores como el blanco y flores como girasol y el clavel son complementarias. También la edad es otro de los factores diferenciadores del mercado objetivo, además del estatus social que limitan la compra de grandes arreglos.

Tabla 4. Necesidades y características/beneficios correspondientes de cada segmento

Segmento meta	Necesidades del cliente	Características/ beneficios correspondientes
Empresarios	Arreglos florales: grandes, que muestren a la empresa que representan Arreglos para eventos en las empresas.	Arreglos de 1 o 2 docenas de rosas. Docena de claveles o girasoles. Diseño y color de acuerdo a la ocasión.
Profesionales	Arreglos: grandes y medianos, que muestren sobriedad	½ o 1 docena de rosas. ½ o 1 docena de girasoles 1 docena de claveles Se puede adicionar complementos (peluche, tarjetas, vino, entre otros) o sustitutos (colores) de acuerdo al gusto.
Familia	Arreglos medianos, con colores de acuerdo con la ocasión.	½ docena de rosas. ½ docena de girasoles ½ docena de claveles Colores y diseño de acuerdo con la ocasión Se puede adicionar complemento como tarjetas.
Estudiantes universitarios	Arreglos florales medianos y pequeños, para eventos entre amigos, y actividades personales.	6 o 3 rosas. 6 o 3 girasoles 6 o 3 claveles Colores de acuerdo con la ocasión Se puede adicionar complementos (peluche, tarjetas, chocolate, dulces, entre otros)
Estudiantes/ Jóvenes	Arreglos pequeños e individuales.	1 o 3 rosas 1 o 3 claveles 1 o 3 girasoles Se puede adicionar complementos (peluche, tarjetas, chocolates, dulces, entre otros)

3.1.4. Estudio de las fuerzas generales

Amenazas de nuevos competidores

Ecuador es uno de los países que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa, que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores. La Gypsophila en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en su principal productor, con el mayor número de hectáreas en cultivo, además del Limonium, Liatris, Aster y muchas otras flores de verano (EXPOFLORES, 2016).

Al existir gran cantidad de producción y diversidad de flores (calidad, colores, tamaño, etc.) en el país, la distribución desde el lugar de origen es fácil, lo que pudiera originar la aparición de más negocios dedicados a la venta de flores en la provincia, en el cantón La Libertad, ya que el lugar de ubicación del negocio es un sector comercial, y la mayoría de comerciantes busca ofertar sus productos en el cantón antes mencionado.

Nivel de sustitutos del proyecto

Analizando que la mayoría de las florerías están situadas alrededor de los cementerios de cada cantón, y que el 90% de los adornos presentes en estos negocios son con motivo de deceso de un familiar, y que el cliente debe adaptar el adorno de acuerdo con su necesidad y debe recurrir a otros establecimientos para complementar el obsequio, existen pocas florerías dedicadas a la venta de adornos florales para ocasiones especiales, cumpleaños, graduaciones, fechas especiales etc.

Dentro de la lista de posibles sustitutos están: perfumes, regalos tecnológicos, flores de tela o plásticas, globos, fotos, videos productos de redes sociales, etc.

Poder de negociación con los proveedores

Según ProEcuador (2016), el Ecuador es reconocido a nivel mundial por la calidad de sus flores exportadas. Actualmente existen más de 25.000 hectáreas de flores en el país, debido a las condiciones favorables existentes en las provincias de la serranía ecuatoriana, se producen distintas variedades de flores en diversas épocas

del año lo que es adecuado a la demanda del mercado. Las florerías en el país se están acogiendo de a poco a la tendencia mundial de variación de los ramos tradicionales. El gran número de fincas productoras y la cercanía a la diversidad de flores, permite que se pueda buscar diferentes oferentes de la materia prima, de distinta calidad y precios.

Poder de negociación con los clientes

Las flores rosas son perfectas para regalar a las personas a las que se tiene cariño e incluso con las que se tiene un vínculo afectivo amoroso. Las rosas son un regalo especial para quien las recibe, además de eso, la variación en los colores se clasifican de acuerdo con la edad y ocasión, y también esconden diferentes significados como:

- Rosa roja – amor y belleza.
- Rosa amarilla – cariño y alegría.
- Rosa rosa - felicidad, simpatía y agradecimiento. Ingenuidad, ausencia de maldad.
- Clavel rojo – corazón que suspira.
- Girasol – adoración y felicidad.
- Margarita tiene mucho que ver con el optimismo, la sencillez y sobretodo la inocencia de los niños.
- Flores blancas además de representar la pureza, tiene el significado de la paz y la armonía.
- Flores azules siempre son muy positivas. Desde la confianza al afecto, de la armonía a la felicidad, sin poder olvidarnos del amor.

No sólo la diversidad de colores enamorará al futuro cliente, sino también los precios y las alternativas de productos para los diferentes estratos sociales, como: flores individuales, ramos pequeños, ramos grandes, con adorno sencillo, con un complemento (tarjeta de acuerdo con la ocasión, etc.).

Rivalidad entre los competidores

En la actualidad existe pocos datos sobre florerías presentes en la provincia de Santa Elena, ya que solo algunas se encuentran legalmente constituidas y registradas, además que en datos oficiales del sector florícola no las clasifica como florerías por provincias; lo mismo pasa en los datos estadísticos de la Superintendencia de

Compañías, ya que junta a todas las PYMES en un mismo dato, y están dentro del sector comercial como venta de artículos y servicios.

3.1.5. Competencia

Factor político

Las políticas del actual gobierno buscan que se generen PYMES en los distintos sectores productores de bienes y servicios, pues estos negocios son los que más utilizan la mano de obra no especializada, como jóvenes sin bachillerato, amas de casa y madres que no cuentan con empleo fijo, pero que debido a la situación económica existente en sus hogares desean generar ingresos extras. Además, existen varias políticas orientadas hacia el fortalecimiento de las PYMES y las microempresas del tipo familiar y cooperativo.

Factor económico

El mercado al que se va a dirigir la empresa es a los habitantes del cantón La Libertad, en especial a personas entre 20 y 60 años, con un nivel socioeconómico medio alto, casados, solteros, al que le gusten regalar el clásico ramo de flores como las nuevas variantes (complementos) y les guste expresar sus sentimientos de amor, amistad, gratitud, etc. Se orientará los productos y servicios a satisfacer sus necesidades, de acuerdo a su capacidad de pago.

Factor social

El objetivo es la creación de una empresa familiar dedicada a la venta de flores naturales, arreglos florales y maceteros decorativos, tomando en cuenta que la situación económica de los hogares en la provincia y en el país, han sufrido algunos cambios poco favorables y que las flores naturales no pasan de moda, a pesar del avance de la tecnología y el uso de esta en la vida cotidiana. Además, en la actualidad existen pocos lugares que ofrezcan flores frescas, adornos para ocasiones especiales, o pequeños maceteros con flores, etc.

Factor legal

La provincia se encuentra en una etapa de crecimiento comercial importante, por lo que existen pocos datos sobre florerías presentes en la provincia de Santa Elena, ya que sólo algunas se encuentran legalmente constituidas y registradas, además que en datos oficiales del SRI las florerías o industrias dedicadas a la elaboración de ramilletes y coronas de flores, cestas con arreglos florales están dentro del grupo de *Otras industrias manufactureras*, teniendo como resultado que existen 19 en el cantón La Libertad, 7 en Salinas y 18 en Santa Elena, empresas que incluyen las florerías.

Además, se sustenta la presente investigación en el Plan Nacional de Desarrollo del 2017- 2021, el cual busca alcanzar su objetivo principal que es tener un Ecuador de equidad y justicia social, con igualdad de oportunidades, que intenta avanzar hacia una economía social y solidaria, ecologista, basada en el conocimiento y el talento humano, lograr pleno empleo, alcanzar mayor productividad, y democratizar los medios de producción y la riqueza.

Factor ambiental

Las empresas de este tipo tienden a afectar en bajo porcentaje al ambiente, el manejo adecuado de los residuos de las flores, papel, cintas, entre otros, reducirán al mínimo la afectación ambiental, como por ejemplo, el uso de los pétalos secos para elaboración de popurrís de flores.

Factor tecnológico

La tecnología en el negocio es un factor mediamente afectable. Se necesita para el transporte y el mantenimiento de las flores, ya que la elaboración de los adornos es manual y los cortes son manuales. Para la elaboración de las tarjetas con motivos o frases es también necesario el uso de la tecnología.

Competencia

En el cantón La Libertad existen alrededor de 7 florerías reconocidas: una es la más antigua en el mercado cerca de la Imprenta Guayaquil, 3 están cerca del cementerio del cantón, a estas se adicionan 3 que se están promocionando a través de las redes sociales (Facebook). También se deben adicionar los más de 50 puestos que se colocan cerca del cementerio general para el día de los difuntos y el día de las madres. La competencia tiene un promedio de precios (tabla 2) como se detalla a continuación:

- ❖ Flores individuales sin complementos (envolturas, cajas o tarjetas) \$ 0.50, pero sólo en 4 de las florerías venden individualmente.
- ❖ Los arreglos pequeños de 3 rosas, más 4 claveles y las flores de relleno, tienen un valor promedio de \$ 3.50 en las florerías
- ❖ La docena de rosas tiene un promedio de \$ 8.50.
- ❖ Los arreglos pequeños con peluche tienen un valor de \$ 7.
- ❖ Los arreglos grandes con detalles y complementos varían de acuerdo a los materiales, están entre los \$ 20 – \$30.

Florería Sarahi

Ubicada en La Libertad, atrás del cementerio municipal, Av. 16, barrio Abdón Calderón. Tiene varios años en el cantón, se especializa en ramos con motivo de decesos, la mayoría de sus adornos los realiza en colores blancos, pocos colores rojos y amarillos. Ubicada estratégicamente cerca del cementerio y de la Iglesia Nuestra Señora del Carmen y San Benito. Los precios están desde \$ 0.50 la unidad, hasta \$ 12 los arreglos más grandes.

Florería El Jardín

Ubicada a un costado del cementerio general del cantón La Libertad, al lado de la Florería Ambato. Venden arreglos y flores que van desde \$ 0.50 la unidad, hasta \$ 12 los arreglos más grandes. Tienen variación de colores y diseños de acuerdo con

la ocasión, sin complementos, especialistas en arreglos pequeños \$ 2,50 y medianos (\$ 6).

Florería Ambato

Ubicada a un costado del cementerio general del cantón La Libertad, al lado de la Florería El Jardín, vende arreglos y flores que van desde \$ 0.50 la unidad, hasta \$ 15 los arreglos más grandes. Tienen variación de colores y diseños de acuerdo con la ocasión, sin complementos, especialistas en arreglos pequeños \$ 3.50 y medianos (\$ 6).

La Florería

Ubicada en el barrio Mariscal Sucre, 3ra. Av. y Josué Robles Boderó, frente a la Avícola Fernández. Tiene a la disposición arreglos florales para toda ocasión, peluches, tarjetas. Sus arreglos contienen colores diversos, esta es una de las principales competencias.

Florería Detalles

Dirección: Tercera Avenida y Calle Guayaquil. Es una de las primeras florerías, mantiene sus productos bajo la imagen de un diseño clásico. Los adornos son bajo pedido y también pueden vender sus flores individualmente.

Florería D´Lirios

Dirección: Rocafuerte, Av. 5ta y Calle 23 (atrás del Banco Bolivariano). Es una organización dedicada a la decoración de todo tipo de evento social, arte floral, banquetería. Como estrategia adicional presta el servicio de alquiler de sillas, manteles y cristalería, vajillas y asesoramiento. La florería tiene adornos y diseños a precios para un mercado de estrato social medio alto.

Angelia Flower

Dirección: cantón La Libertad, Avenida Eleodoro Solórzano, a un costado de la Notaría 2. Esta es una nueva florería que está dentro de una tienda de ropa llamada

Angelia. Abrió hace pocos meses y está realizando su inserción en el mercado a través de las redes sociales. Realiza adornos con forma de animales de diversos colores a un precio de \$ 6.

3.1.6. Estrategias generales

Las flores son el reflejo de la naturaleza, son de gran utilidad para la salud y el bienestar de la gente. La flor escogida por el cliente, reflejará lo que quiere demostrar:

Las flores rosas son perfectas para regalar a las personas a las que se tiene cariño, e incluso con las que se tiene un vínculo afectivo amoroso. Logra que la persona a la que se entregue el arreglo se sienta feliz al saber, las flores están llenas de significados románticos, tiernos y amorosos como: te quiero, te amo, me importas, me gustas, lo siento, te felicito, lo lograste o simplemente gracias.

Para las más jóvenes, las mejores flores son las más alegres y brillantes, colores alegres como los amarillos, que transmiten la luz y energía propia de esta edad o los naranjas, símbolo de la felicidad y la creatividad.

En ocasiones como los nacimientos, bautizos, bodas y momentos vinculados con las etapas positivas de la vida las flores blancas son sin duda las mejores.

Si la persona a la que vas a regalar el ramo tiene una edad media o avanzada las flores de color violeta denotarán feminidad, madurez, lealtad y confianza.

Las flores individuales son el principal producto, con precio accesible, adorno sencillo, tienen un complemento con tarjetas de acuerdo con la ocasión.

Dirigido a jóvenes y estudiantes.

Los arreglos pequeños se adaptan a cualquier ocasión, se puede adicionar: florero, tarjeta o un pequeño peluche o chocolate. Son los más pedidos por el público.

Dirigido a estudiantes universitarios

Arreglos medianos de media o una docena de flores de acuerdo con los pedidos, por lo general estos arreglos pueden ser con diseño y en ramo. Adicionando: florero, tarjeta o un pequeño peluche, chocolate.

Dirigido a profesionales

Los arreglos grandes están diseñados para imponer presencia y están destinados a empresarios, profesionales y personas de un status alto. Solo se realizarán bajo pedido.

3.1.7. Estrategias de precio

Los arreglos florares tendrán variantes, para que el cliente elija uno acorde a su gusto y necesidad. Previo se deben analizar los precios de la competencia que tiene un promedio (tabla 2) como se detalla a continuación:

- ✿ Flores individuales sin complementos (envolturas, cajas o tarjetas) \$ 0.50, pero sólo en 4 de las florerías venden individualmente.
- ✿ Los arreglos pequeños de 3 rosas, mas 4 claveles y las flores de relleno, tienen un valor promedio de \$ 3.50 en las florerías.
- ✿ La docena de rosas tiene un promedio de \$ 8.50.
- ✿ Los arreglos pequeños con peluche tienen un valor de \$ 7.
- ✿ Los arreglos grandes con detalles y complementos varían de acuerdo a los materiales, están entre los \$ 20 – \$30.

Tabla 5. Selección de productos y precios de la competencia

Competidor	Modelo	Características	Precios
Floreria Sarahi	Flor individual	Flores frescas, de tallo largo, sin complementos ni envoltura.	Rosas, clavel a \$ 0.50 y girasol
	Arreglo pequeño	2 rosas, 3 claveles, 3 flores de relleno, vasija de barro como recipiente	\$ 1 \$ 3
	Arreglo mediano	4 rosas, 5 claveles, 3 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, lazo.	\$5 \$ 12
	Arreglo grande	6 rosas, 6 claveles, 4 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, cinta.	
Florería El Jardín	Flor individual	Flores frescas, de tallo largo, sin complementos ni envoltura.	Rosas, clavel a \$ 0.50 y girasol
	Arreglo	2 rosas, 3 claveles, 3 flores de	\$ 1

	pequeño	relleno, vasija de barro como recipiente	\$ 2.50
	Arreglo mediano	4 rosas, 5 claveles, 3 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, lazo.	\$ 6 \$ 10
	Arreglo grande	6 rosas, 5 claveles, 3 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, cinta.	
Florería Ambato	Flor individual	Flores frescas, de tallo largo, sin complementos ni envoltura.	Rosas, clavel a \$ 0.50 y girasol
	Arreglo pequeño	2 rosas, 3 claveles, 3 flores de relleno, vasija de barro como recipiente	\$ 1 \$ 3.50
	Arreglo mediano	4 rosas, 3 claveles, 4 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, lazo.	\$ 6 \$ 12
	Arreglo grande	6 rosas, 4 claveles, 6 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, cinta.	
La Florería	Flor individual	Flores frescas, de tallo largo, sin complementos ni envoltura.	Rosas, clavel a \$ 0.75 y girasol
	Arreglo pequeño	2 rosas, 3 claveles, 2 flores de relleno, vasija de barro como recipiente	\$ 1 \$ 4
	Arreglo mediano	6 rosas, 4 claveles, 2 girasoles, vasija de barro como recipiente, tarjeta.	\$ 10 \$ 16
	Arreglo grande	8 rosas, 4 claveles, 6 flores de relleno, vasija de barro como recipiente, tarjeta	
Florería D'Lirios	Arreglo pequeño	2 rosas, 4 flores de relleno, vasija de barro como recipiente	\$ 5
	Arreglo mediano	4 rosas, 3 girasoles, vasija de barro como recipiente, tarjeta.	\$ 10 \$ 18
	Arreglo grande	6 rosas, 4 flores de relleno envueltas en papel especial más moño, tarjeta. Arreglos más complementos, de acuerdo al gusto del cliente.	A partir de \$20
Angelia Flower	Arreglo pequeño	Arreglo en forma de animalito, de varios colores.	\$ 6

3.1.8. Estrategia de venta

En el cantón La Libertad existen alrededor de 6 florerías reconocidas: 3 están cerca del cementerio del cantón, a estas se adicionan 3 que se están promocionando a través de las redes sociales (Facebook), también se debe adicionar los más de 50 puestos que se colocan cerca del cementerio general para el día de los difuntos y el día de las madres.

Habría que comercializar al por mayor la variedad de los productos existentes mediante nuevos tamaños, colores, temas, gama de productos con la finalidad de introducirse rápidamente en el mercado. La calidad en el producto y la calidez en el servicio posicionarán a la empresa en la mente del consumidor, además de la publicidad. Se elaborarán tarjetas de descuentos para los clientes frecuentes. Se realizarán descuentos a los clientes, además de sorteos y promociones por los días especiales (día de la madre, San Valentín, Navidad, entre otros).

Estrategia de distribución

La distribución es directa (sin intermediarios), donde el consumidor elige el diseño que le gusta y las variantes.

3.1.9. Estrategia de promoción

Se realizarán descuentos a los clientes frecuentes, además de sorteos y promociones por los días especiales (día de la madre, San Valentín, Navidad, entre otros).

Se usará el slogan “regala una flor, regala afecto”, además de un plan para la publicidad: hojas volantes, mensaje radial. El logotipo de la empresa será fácil de reconocer por sus colores y diseño sencillo. También los logos serán colocados estratégicamente en las tarjetas.

Se manejarán las diferentes redes sociales para comunicar a los clientes sobre promociones, descuentos, y sobre los productos ofrecidos. Además de alguna modificación en los horarios de atención.

Durante el primer año de vida de Florecer se implementarán diversas estrategias y actividades que ayuden a posicionar a la empresa.

Tabla 6. Programa de acción de Florecer

<i>Mes</i>	Programa de acción
<i>Marzo</i>	Creación de las redes sociales de Florecer. Se realizará un marketing previo a la inauguración, en busca de la generación de expectativas por parte del cliente, con fotos de la ubicación, incluyendo la palabra “próximamente” y la frase “próximamente regala sentimientos”.
<i>Abril</i>	Días antes de la inauguración y el día del evento se repartirá volantes, se difundirá en redes sobre la inauguración. Se obsequiará flores azules a los asistentes a la inauguración. Por cada compra se inscribirán para el sorteo del día de las madres que se realizará en mayo. Uso del hashtag #RegalaUnaFlorRegalaAfecto y #FlorecerEsCariño.
<i>Mayo</i>	Se difundirán en redes las promociones para el día de la madre como: lleva dos adornos medianos y recibe un arreglo pequeño gratis, concurso en redes: La foto con mama (la que tenga más like), uso del hashtag #MamaEsUnaFlor #MamaEsMiFlorFavorita y #FlorecerEsCariño. Sorteo de los inscritos desde abril.
<i>Junio</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). #FlorecerEsCariño.
<i>Julio</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Promoción dirigida a enamorados, frase de amor más votada en redes recibe un arreglo pequeño más complemento (peluche o chocolate y una tarjeta) del 1 de julio hasta el 15, #RegalaUnaFlorRegalaAfecto y #Una FlorUnSentimiento y #FlorecerEsCariño.
<i>Agosto</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Mes de la independencia, promoción dirigidas a solteros, mejor frase sobre la soltería incluir #Una FlorUnSentimiento y #FlorecerEsCariño.
<i>Septiembre</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Promoción a las instituciones educativas por el día de la bandera: 5 adornos lleva gratis el 6to arreglo.
<i>Octubre</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Mes de Halloween, foto más votada en redes, requisito estar disfrazada o pintada la cara, incluir #Una FlorUnSentimiento y #FlorecerEsCariño.

<i>Noviembre</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Promoción por la compra de dos arreglos lleva el tercero gratis.
<i>Diciembre</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Promoción de una flor más tarjeta con motivo navideño o de fin de año a \$ 1,50 válido hasta el 6 de enero, #Una FlorUnSentimiento y #FlorecerEsCariño.
<i>Enero</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Desde el 14 de enero hasta el 13 de febrero se inscribirán para el sorteo de 1 docena de rosas (del color que elija en el cliente) o girasoles por el día de San Valentín #FlorecerEsCariño.
<i>Febrero</i>	Sorteo por el 14 de febrero. Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). #FlorecerEsCariño
<i>Marzo</i>	Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2). Promociones previo al primer año de vida del negocio.
<i>Abril</i>	Entrega de los obsequios una vez revisada las redes el día del primer año. Sorteo mensual #RegalaUnaFlorRegalaAfecto cada 26 se realizará el sorteo con los inscritos (por cada compra de \$ 2).

3.2. Análisis Técnico

3.2.1. Proceso del producto

La elaboración de los productos ofertados por Florecer debe cumplir un proceso:

Antes de la venta:

- ✓ Ingreso de la materia prima a la florería.
- ✓ Aclimatación de las flores
- ✓ Mantenimiento de las flores antes de la venta.

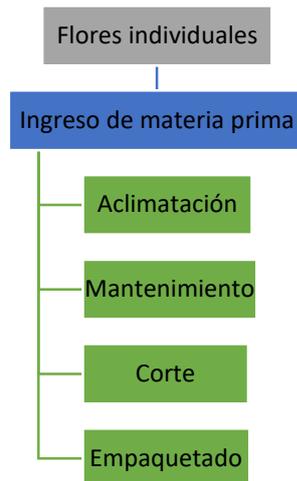
Durante la venta:

- ✓ Corte del tallo de las flores de acuerdo con las necesidades del cliente.
- ✓ En el caso de los arreglos: corte, decoración y la inclusión de los complementos.

- ✓ Las flores individuales deben ser envueltas en papel para que el cliente transporte las flores a su destino.

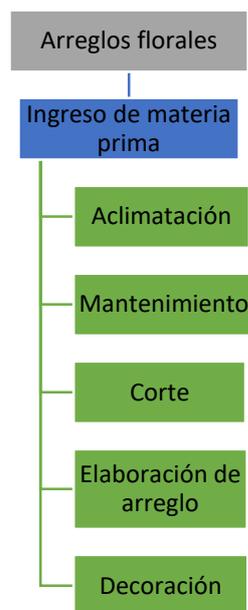
Los procesos son descritos mediante los siguientes flujos de procesos:

Gráfico 18. Diagrama de proceso de las flores individuales



Elaborado por el autor.

Gráfico 19. Diagrama de proceso de los arreglos florales



Elaborado por el autor.

Gráfico 20. Diagrama de proceso de los arreglos florales más complementos.



Elaborado por el autor.

3.2.2. Localización del negocio

La ubicación depende de las variables analizadas como: seguridad, disponibilidad de recursos básicos, sector comercial, entre otros. Pero sin dejar de tomar en cuenta la disponibilidad de los recursos del emprendedor y del inversionista. Para lo cual se analizó mediante el método cualitativo por punto cada una de las variables involucradas en el proyecto, analizando hasta el momento dos posibles lugares: el centro de La Libertad y la adaptación de un espacio en el hogar.

Tabla 7. Ubicación de la empresa según método cuantitativo.

		Centro		Casa	
Sector comercial	0,25	9	2,25	5	1,25
Seguridad	0,1	8	0,8	6	0,6
Fácil acceso	0,1	8	0,8	8	0,8
Servicios básicos	0,15	9	1,35	7	1,05
Tamaño del local	0,15	7	1,05	6	0,9
Alquiler de local	0,15	3	0,45	8	1,2
Visibilidad	0,05	6	0,3	8	0,4
Parqueo	0,05	4	0,2	5	0,25
	1		7,2		6,45

Elaborado por el autor.

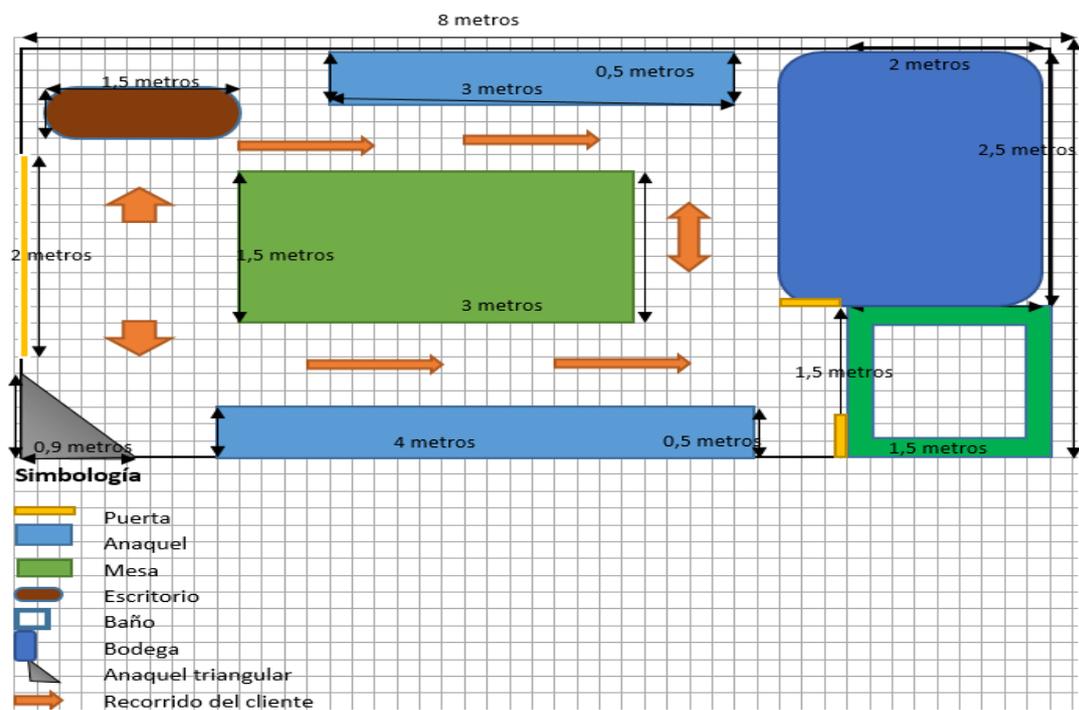
3.2.3. Equipos y maquinarias

La florería no utiliza equipos y maquinarias grandes (industriales); debe utilizar herramientas como tijeras de para el corte de las hojas y tallos. El uso de mesas de trabajo es necesario para la elaboración de los arreglos y colocación para la demostración de los trabajos terminados.

3.2.4. Distribución de planta

Para determinar el tamaño de la florería se debe considerar si se va a utilizar algún tipo de equipo para la producción y para la oficina, además de la cantidad de arreglos que se van a producir en la florería; también es importante tener en cuenta la decoración y la ubicación de los arreglos florales, y la cantidad mínima producida por día (estimada). Se considera que se necesita un espacio mínimo de 8x4 metros, en el cual debe existir un baño, una pequeña bodega, el espacio debe permitir que el cliente observe la decoración (con diseño de flores, colores que ambienten el lugar), las flores, varios arreglos (en la mesa demostrativa) desde el ingreso a la florería.

Gráfico 21. Estructura de la empresa.



3.2.5. Mecanismo de control

Dentro de los mecanismos de control a realizar están:

- Monitorear la frescura y mantenimiento de las flores en inventario, con la finalidad de tener una materia prima de calidad.
- Supervisar la elaboración de arreglos y la satisfacción del cliente al recibir el arreglo, con el objetivo de mantener calidad en los productos ofertados.

3.3. Análisis Administrativo

3.3.1. Estructura organizacional

Florecer es una microempresa dedicada a la elaboración de arreglos florales ubicada en el cantón La Libertad, en busca de satisfacer a los clientes que buscan detalles hermosos que transporten sentimientos y emociones a quien recibe el arreglo. Los productos ofertados han sido adaptados a las necesidades de los clientes y a su capacidad de pago previo a un análisis de mercado.

Misión

Florecer es una florería dedicada a la elaboración de hermosos arreglos florales, que permiten al cliente expresarse originalmente, de acuerdo con la ocasión en que va dirigido. Ofreciendo a nuestros clientes una atención profesional en el diseño de cada uno de los arreglos florales y servicios de calidad.

Visión

Ser un referente en el lenguaje de las flores al momento que el consumidor piense en regalar flores, y así alcanzar reconocimiento de nuestros clientes por la calidad y excelente servicio.

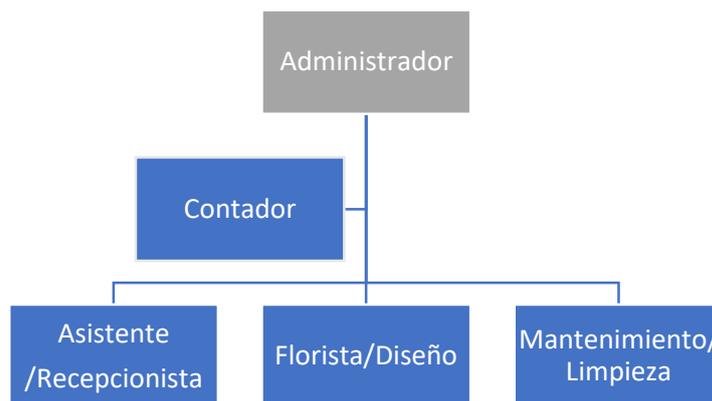
Valores

Florecer basa su actividad en los siguientes valores:

- Amabilidad
- Honestidad
- Responsabilidad

Organigrama

Gráfico 22. Organigrama de Florecer.



*Se establece en el proyecto que se empezará con dos personas en primera instancia (administrador y florista) los dos son polifuncionales, y al tercer año se realiza el incremento del personal.

3.3.2. Selección de personal y contratación

La selección y contratación del personal será directa sin intermediarios (empresas reclutadoras) de por medio, se analizará el perfil de cada puesto para la elección del personal, en especial del florista, ya que debe tener experiencia en la elaboración de arreglos florales.

3.3.3. Desarrollo del talento humano

Nombre del cargo: Administrador

Posición en la estructura de la Unidad:

Subordinados: Contador, asistente, diseño de arreglo y encargado de la producción.

Funciones del cargo:

- Persistencia en el logro de objetivos.
- Representante legal de la empresa.
- Definir las directrices a seguir.
- Toma de decisiones.
- Organización general y control de los grupos de trabajo.
- Disolución de conflictos internos y externos.
- Control de la Situación Financiera.
- Planificación sistemática y seguimiento de los procesos.

Nombre del cargo: Contador

Posición en la estructura de la Unidad:

Jefe inmediato: Administrador

Funciones del cargo:

- Realización de balances y libros diarios.
- Análisis de la situación financiera del negocio.
- Mantener al día los trámites de SRI, entre otros.
- Responsable del inventario y el presupuesto de la florería.
- Pago de los empleados bajo dependencia.
- Informar sobre la situación actual al administrador de la florería.

Nombre del cargo: Asistente

Posición en la estructura de la Unidad:

Jefe inmediato: Administrador

Funciones del cargo:

- Atender a los clientes de la florería.
- Receptar pedidos y elaborar facturas de los clientes.
- Redacción de documentos pedidos por el administrador de la florería.
- Brindar los datos necesarios para que el contador realice el libro diario.
- Atender llamadas telefónicas de la florería.
- Anotar pedidos de los floristas en el caso de falta de materia prima.

Nombre del cargo: Florista/Diseño

Posición en la estructura de la Unidad:

Jefe inmediato: Administrador, receptor de pedidos de la asistente.

Funciones del cargo:

- Desembalaje y cuidado de flores y plantas.

- Realización de ramos y arreglos en función de sus conocimientos, ideas y libros de diseño, con el fin de satisfacer los requisitos del cliente.
- Ayuda a clientes a elegir diseños, flores y plantas adecuados para distintas ocasiones.
- Mantener disponibilidad de arreglos.
- Mantener unas existencias suficientes de flores frescas, follaje, plantas y elementos, varios mediante procedimientos de inventario.
- Pedido de flores faltantes en el inventario.

Nombre del cargo: Mantenimiento/Limpieza

Posición en la estructura de la Unidad:

Jefe inmediato: Administrador

Funciones del cargo:

- Limpiar las instalaciones de la florería.
- Conservar flores en buen estado.
- Regar, podar, cortar y limpiar las plantas.
- Revisar que las plantas dispongan de agua y temperatura adecuada.

Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza.

3.3.4. Administración legal

La Constitución del Ecuador establece como deber primordial del Estado, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir; ordena que el sistema económico sea social y solidario, y define a la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleo, en el marco de la sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica. Además, basados en el objetivo 8 del Plan Nacional para el Buen Vivir, el cual indica que se debe establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, el cual indica que todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional se deben regir en el Código de la Producción.

Dentro del Código de la Producción sus fines (art. 4) tienen: a) transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios,

basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente; (g) incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables, entre otras incluidas en el código. También indica porque está dentro de la definición de las MIPYMES por el número de empleados, ingresos, entre otras características (art. 53).

A la Súper Intendencia de Compañía se debe dirigir para reservar el nombre de la compañía, en caso de que no esté registrado por otra persona se tiene un plazo de 30 días de reserva, se debe redactar una Escritura de la Constitución de la Compañía con la asesoría legal respectiva. Luego de eso, tiene que ser elevado a instrumento público, para que sea inscrito en una notaría. Cuando sea aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, que la revisará mediante su departamento jurídico. En caso de que exista algún error, será devuelta para realizar las correcciones correspondientes, esto se debe realizar si se desea constituir como una compañía.

De ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto a una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Debe ser inscrita en el registro de la Súper Intendencia de Compañías. Para luego proceder a la creación del RUC de la empresa, tomando en cuenta que el SRI clasifica a las PYME's en personas naturales o sociedades, de acuerdo con su organización, pero no existen en el país créditos tributarios especiales, impuestos reducidos, ampliación de tiempos de pago de impuesto especiales para PYMES, etc. El contribuyente debe aperturar un RUC donde esté la ubicación, ya que esta va inscrita en la factura del negocio.

Se debe tomar en cuenta todos los requisitos para la apertura del negocio, como es el caso del permiso de funcionamiento que lo otorga el MSP a los establecimientos sujetos de Control y Vigilancia Sanitaria, que cumplen con los requisitos determinados de acuerdo con el tipo de establecimiento. Los propietarios o representantes legales de los negocios deberán presentar una solicitud dirigida al

titular de la Dirección Provincial de Salud, con su nombre, número de la cédula o del Registro Único de Contribuyentes (RUC); nombre o razón social o denominación del establecimiento; actividad que se realiza y la ubicación.

Dependiendo de cada negocio, en la mayoría de los casos, a esta solicitud se deberá adjuntar el RUC, copia de la cédula de ciudadanía del propietario o representante legal de establecimiento; documentos que acrediten la personería jurídica; plano del establecimiento a escala 1:50; croquis de la ubicación del establecimiento; permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos y las copias de los certificados ocupacionales del personal que labora en el establecimiento, conferido por un centro de salud público. El valor a cancelar para la obtención del permiso de funcionamiento está determinado de acuerdo al establecimiento comercial y de servicio, según el procedimiento de cálculo detallado en el art.- 20 del Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Control Sanitario.

Ambiental

La compañía no ocasiona un impacto ambiental considerable, los desechos generados por la empresa pueden ser desechados como basura doméstica, es decir, sin necesidad de un tratamiento extra. Las flores que ya no estén aptas para la venta se convertirán en popurrí (mezcla de flores y especias naturales secas destinada a perfumar habitaciones), lo que servirá como parte de la decoración de la florería, ya que normalmente se coloca en tazones de madera o cerámica, o en pequeñas bolsas de tela. Una vez que cumplan su vida útil serán desechadas normalmente.

- Representante

Legalmente representado por el administrador (dueño del negocio), quien es el responsable de los trámites a realizar para la creación de la empresa.

- Socios

Es una microempresa, que hasta el momento no cuenta con socios que aporten a la creación de la florería.

3.4. Análisis económico

3.4.1. Inversión en propiedad, planta y equipo

Para determinar el plan de inversiones se deben tener en cuenta los siguientes datos:

- Mediante la encuesta se determina el porcentaje que representa cada producto para la empresa (ventas).
- Se establece una demanda en base a la PEA del cantón La Libertad, y se estima una participación del mercado inicial de 6% con un incremento porcentual del 1% anual.
- Se determina las personas contratadas paulatinamente (año a año).
- Se fija que las ventas serán al contado.
- Se estima que el alquiler mensual del lugar en donde estará la florería es de \$ 400 con un incremento anual según la inflación establecida con anterioridad.
- Se estipuló además un presupuesto para el marketing usado por la empresa.

Se consideró todos los activos inmersos en el negocio (tabla 15), entre los equipos a utilizarse en el negocio están: mesas de trabajo, equipos y muebles de oficina, herramientas, entre otros.

Tabla 8. Propiedad, planta y equipo.

GRUPOS	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	C/U	TOTAL	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACIÓN	DEPARTAMENTO
Mesa metálica	2	0,50 por 3 metro	\$ 180,00	\$ 360,00	\$ 36,00	\$ 32,40	Producción
Mesa metálica	1	1,5 por 3 metros	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 25,00	\$ 22,50	Producción
Muebles y enseres	1	Escritorios	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 27,00	Administración
Equipo de computación	2	Computadora	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 120,00	\$ 360,00	Administración
Vehículo	1	Camioneta	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.700,00	Administración
Herramientas	3	Mantenimiento de flores	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 45,00	\$ 81,00	Producción
TOTAL				\$ 17.560,00	\$ 1.756,00	\$ 3.222,90	

Elaborado por el autor.

3.4.2. Gasto de inversión y desarrollo

El gasto de inversión en Florecer alcanza los \$ 26389,50, en el que se establece un capital propio de \$3000 y un préstamo de \$ 23389,50. Este préstamo cubre los seis primeros meses del inventario de materia prima, los gastos administrativos, gastos de producción y la totalidad de activos (propiedad, planta y equipo) a utilizarse en la puesta en marcha de la florería. Se proyecta el pago del préstamo a cinco años.

Tabla 9. Gasto de inversión.

Capital Propio	\$ 3.000,00
Préstamo	\$ 23.389,50
Total	\$ 26.389,50

Elaborado por el autor.

Tabla 10. Préstamo para la puesta en marcha.

PERIODO	DIVIDENDO	Interes	CAPITAL	SALDO
0				\$ 23.389,50
1	\$ 6.304,64	\$ 2.537,76	\$ 3.766,88	\$ 19.622,62
2	\$ 6.304,64	\$ 2.129,05	\$ 4.175,59	\$ 15.447,03
3	\$ 6.304,64	\$ 1.676,00	\$ 4.628,64	\$ 10.818,39
4	\$ 6.304,64	\$ 1.173,80	\$ 5.130,85	\$ 5.687,54
5	\$ 6.304,64	\$ 617,10	\$ 5.687,54	\$ 0,00

Elaborado por el autor.

3.4.3. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo consta de la propiedad, planta y equipo a utilizarse en la florería, el inventario de la materia prima y un efectivo mínimo requerido de \$ 5000.

Tabla 11. Capital de trabajo.

Propiedad planta y equipo	\$ 17.560,00
Inventario inicial	\$ 3.829,50
Efectivo minimo requerido	\$ 5.000,00
Total	\$ 26.389,50

Elaborado por el autor.

3.4.4. Presupuestos de ingresos

La florería basa sus ingresos en la venta de varios productos, cada uno de ellos tiene un porcentaje de representación en las ventas. A su vez fueron analizados los costos de la competencia para establecer los de la empresa. Se proyectan ingresos de \$ 50.264,72 anuales, lo que significaría un aproximado de 27 productos vendidos al día en la florería.

Tabla 12. Proyección de Ingresos.

	PRECIO	2019	2020	2021	2022	2023
Flores individuales	\$ 0,50	\$ 1.716,36	\$ 2.102,54	\$ 2.523,04	\$ 2.980,35	\$ 3.477,07
Flores indiv con tarj	\$ 1,25	\$ 1.225,97	\$ 1.501,81	\$ 1.802,17	\$ 2.128,82	\$ 2.483,62
Arreglo pequeño	\$ 3,50	\$ 8.581,78	\$ 10.512,68	\$ 12.615,22	\$ 14.901,73	\$ 17.385,35
Arreglo mediano	\$ 8,00	\$ 11.769,30	\$ 14.417,39	\$ 17.300,87	\$ 20.436,65	\$ 23.842,76
Arreglos Grandes	\$ 15,00	\$ 7.355,81	\$ 9.010,87	\$ 10.813,04	\$ 12.772,91	\$ 14.901,73
Mediano con compleme	\$ 15,00	\$ 7.355,81	\$ 9.010,87	\$ 10.813,04	\$ 12.772,91	\$ 14.901,73
Grande con complemen	\$ 25,00	\$ 12.259,69	\$ 15.018,12	\$ 18.021,74	\$ 21.288,18	\$ 24.836,21
INGRESOS ANUALES		\$ 50.264,72	\$ 61.574,28	\$ 73.889,14	\$ 87.281,54	\$ 101.828,47

Elaborado por el autor.

3.4.5. Presupuesto de componentes

El análisis de los costos involucrados en la producción de los arreglos florales, permiten tener una mejor visión de cómo se desarrolla el negocio. Los costos tienen como componente la materia prima usada para la elaboración de cada uno de los productos ofertados por florecer.

Tabla 13. Costos de producción.

		2019	2020	2021	2022	2023
Flores individuales	\$ 0,35	\$ 1.201,45	\$ 1.429,72	\$ 1.666,65	\$ 1.912,48	\$ 2.167,48
Flores indiv con tarj	\$ 0,45	\$ 441,35	\$ 525,21	\$ 612,24	\$ 702,54	\$ 796,22
Arreglo pequeño	\$ 2,73	\$ 6.693,79	\$ 7.965,61	\$ 9.285,62	\$ 10.655,25	\$ 12.075,95
Arreglo mediano	\$ 4,06	\$ 5.972,92	\$ 7.107,77	\$ 8.285,63	\$ 9.507,77	\$ 10.775,47
Arreglos Grandes	\$ 6,20	\$ 3.040,40	\$ 3.618,08	\$ 4.217,65	\$ 4.839,75	\$ 5.485,05
Mediano con compleme	\$ 7,14	\$ 3.498,91	\$ 4.163,71	\$ 4.853,69	\$ 5.569,61	\$ 6.312,23
Grande con complemen	\$ 13,78	\$ 6.755,09	\$ 8.038,55	\$ 9.370,66	\$ 10.752,83	\$ 12.186,54
EGRESOS ANUALES		\$ 27.603,91	\$ 32.848,66	\$ 38.292,15	\$ 43.940,24	\$ 49.798,94
EGRESOS MENSUALES		\$ 2.300,33	\$ 2.737,39	\$ 3.191,01	\$ 3.661,69	\$ 4.149,91

Elaborado por el autor.

3.4.6. Presupuestos de gastos de personal

Tanto al personal administrativo como de producción se le calculó su sueldo y todos los beneficios de ley (décimos, vacaciones, etc.), además se ha considerado en el cálculo el aumento paulatino de los empleados.

Tabla 14. Gastos de personal administrativo.

	1	2	3	4	5
Gastos administrativos	\$ 6.300,06	\$ 6.533,01	\$ 13.531,93	\$ 13.997,84	\$ 14.463,74
Fondos de Reserva		\$ 407,40	\$ 422,63	\$ 875,40	\$ 905,54
Vacaciones		\$ 203,78	\$ 211,32	\$ 437,70	\$ 452,77
Total Gastos Adm	\$ 6.300,06	\$ 7.144,19	\$ 14.165,88	\$ 15.310,94	\$ 15.822,05

Elaborado por el autor.

Tabla 15. Gastos de personal.

	1	2	3	4	5
Mano de obra	\$ 6.251,16	\$ 6.482,30	\$ 13.426,89	\$ 13.889,17	\$ 21.527,19
Fondos de Reserva		\$ 407,40	\$ 422,63	\$ 875,40	\$ 905,54
Vacaciones		\$ 203,78	\$ 211,32	\$ 437,70	\$ 452,77
Total Gastos Adm	\$ 6.251,16	\$ 7.093,48	\$ 14.060,83	\$ 15.202,27	\$ 22.885,50

Elaborado por el autor.

3.4.7. Depreciaciones de propiedad, planta y equipo

La depreciación usada para la propiedad, planta y equipo, se la realizó por el método lineal, respetando cada uno de los periodos, como lo establecen las reglas de contabilidad. Además, se consideró un valor residual del 10%.

3.4.8. Presupuesto de gastos de administración y de producción

Dentro de los gastos administrativos y de venta se encuentran, los gastos correspondientes a sueldos y salarios, servicios básicos, depreciación, alquiler del local y marketing.

Tabla 16. Presupuesto de gasto administrativo

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
SUELDO AREA ADMINI ORGA	\$ 6.300,06	\$ 7.144,19	\$ 14.165,88	\$ 15.310,94	\$ 15.822,05
SERVICIOS BASICOS ADM	\$ 492,00	\$ 501,84	\$ 511,88	\$ 522,11	\$ 532,56
DEPRECIACION DE ACTIVOS ADM	\$ 3.087,00	\$ 3.087,00	\$ 3.087,00	\$ 3.087,00	\$ 3.087,00
TOTAL GASTOS ADM	\$ 9.879,06	\$ 10.733,03	\$ 17.764,76	\$ 18.920,05	\$ 19.441,61

Elaborado por el autor.

Tabla 17. Presupuesto de gasto de producción.

	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldo de vendedores	\$ 6.251,16	\$ 7.093,48	\$ 14.060,83	\$ 15.202,27	\$ 22.885,50
Servicios basicos de ventas	\$ 216,00	\$ 220,32	\$ 224,73	\$ 229,22	\$ 233,81
Local punto de venta	\$ 4.800,00	\$ 4.915,20	\$ 5.033,16	\$ 5.153,96	\$ 5.277,66
Depreciacion activos de venta	\$ 135,90	\$ 135,90	\$ 135,90	\$ 135,90	\$ 135,90
Marketing	\$ 2.419,94	\$ 2.269,12	\$ 2.323,58	\$ 2.379,35	\$ 2.436,45
Total de gastos de producción	\$ 13.823,00	\$ 14.634,02	\$ 21.778,20	\$ 23.100,70	\$ 30.969,31

Elaborado por el autor.

3.5. Análisis Financiero

3.5.1. Flujo de caja

Se realizó la proyección de costos e ingresos a cinco años, con el objetivo de determinar la rentabilidad del negocio, el flujo de efectivo considera el crecimiento del 1% anual en la participación del mercado. Además, considera la inflación en los precios, los gastos administrativos y de producción.

Tabla 18. Flujo de caja proyectado a cinco años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 2.182	\$ 8.763	\$ 8.040	\$ 12.583
PRESTAMO	\$ (23.389,50)				
INGRESOS	\$ 50.265	\$ 61.574	\$ 73.889	\$ 87.282	\$ 101.828
TOTAL DISPONIBLE	\$ -	\$ 50.265	\$ 63.756	\$ 82.652	\$ 95.322
INVERSIÓN					
COSTO DE VENTA	\$ 27.604	\$ 32.849	\$ 38.292	\$ 43.940	\$ 49.799
GASTO ADM	\$ 6.792	\$ 7.646	\$ 14.678	\$ 15.833	\$ 16.355
GASTO DE PRO	\$ 13.687	\$ 14.498	\$ 21.642	\$ 22.965	\$ 30.833
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL GASTOS	\$ 48.083	\$ 54.993	\$ 74.612	\$ 82.738	\$ 96.987
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ 2.182	\$ 8.763	\$ 8.040	\$ 12.583	\$ 17.425
APORTACIÓN DE CAPITAL ADICIONAL					
Flujo de Efectivo TOTAL	\$ (23.390)	\$ 2.182	\$ 8.763	\$ 8.040	\$ 12.583
Flujo de Efectivo Acum		\$ 2.182	\$ 10.945	\$ 18.985	\$ 31.568
VAN	\$ 11.971,47				
TIR	23%				

Elaborado por el autor.

3.5.2. Estado de Resultados Integral

El estado de resultado integral, utilizando todos los componentes requeridos, refleja una ganancia en el primer año en el mercado de \$ 2.181, 65

Tabla 19. Estado de resultado integral de Florecer al primer año.

	<i>Saldo</i>
INGRESOS	\$ 50.264,72
INGRESOS DE ACTIVIDADES	\$ 50.264.72
VENTA DE BIENES	\$ 50.264.72
OTROS INGRESOS	0,00
EGRESOS Y GASTOS	\$ 48.083,07
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$ 27.603,91
COSTOS DE VENTAS	\$ 27.603,91
<i>Costo de venta de productos producidos</i>	\$ 27.603,91
GASTOS	\$ 20.479,16
Administrativos	\$ 6.792,06
Producción	\$ 13.687,10
... (-) RESULTADO NETO DEL PERIODO	\$ 2.181,65

Elaborado por el autor.

3.5.3. Estado de situación financiera

También se realizó el Estado de Situación Financiera de Florecer.

Tabla 20. Estado de Situación Financiera Florecer al primer año.

ACTIVO					
Activo Corriente		\$	8.829,50		
Banco	\$	5.000,00			
Inventario de materia prim	\$	3.829,50			
Total de activo corriente					
Activo fijo	\$	17.560,00	\$	17.560,00	
Depreciación(-)					
Total Activo Fijo					
TOTAL ACTIVOS				\$	26.389,50
PASIVOS					
Deudas a largo plazo	\$	23.389,50			
TOTAL PASIVO				\$	23.389,50
PATRIMONIO					
Capital	\$	3.000,00			
Total patrimonio				\$	3.000,00
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO				\$	26.389,50

Elaborado por el autor.

3.6. Evaluación del Proyecto

La rentabilidad del proyecto se evaluó en el análisis de la TIR y el VAN, teniendo como herramienta la proyección a cinco años. Teniendo como resultado un VAN de \$ 11.971,47 y un TIR correspondiente al 23%, lo que según el resultado obtenido el negocio tiene rentabilidad.

3.7. Análisis de riesgos

El análisis de sensibilidad demuestra que tan rentable puede ser el negocio argumentando algunas cláusulas, en el enfoque optimista se argumentó que el ingreso aumentaría en un 5%. Teniendo como resultado un VAN de \$ 47.523,06 y un TIR correspondiente al 52%, según el resultado obtenido el negocio alcanza una muy buena rentabilidad.

Tabla 21. Análisis de sensibilidad (situación optimista).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 4.695	\$ 14.355	\$ 17.326	\$ 26.234
PRESTAMO	\$ (23.389,50)				
INGRESOS	\$ 52.778	\$ 64.653	\$ 77.584	\$ 91.646	\$ 106.920
TOTAL DISPONIBL	\$ -	\$ 52.778	\$ 69.348	\$ 91.939	\$ 108.972
INVERSIÓN					
COSTO DE VENTA	\$ 27.604	\$ 32.849	\$ 38.292	\$ 43.940	\$ 49.799
GASTO ADM	\$ 6.792	\$ 7.646	\$ 14.678	\$ 15.833	\$ 16.355
GASTO DE PRO	\$ 13.687	\$ 14.498	\$ 21.642	\$ 22.965	\$ 30.833
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL GASTOS	\$ 48.083	\$ 54.993	\$ 74.612	\$ 82.738	\$ 96.987
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ 4.695	\$ 14.355	\$ 17.326	\$ 26.234	\$ 36.167
APORTACIÓN DE CAPITAL ADICIONAL					
Flujo de Efectivo T	\$ (23.390)	\$ 4.695	\$ 14.355	\$ 17.326	\$ 26.234
Flujo de Efectivo Acum	\$ 4.695	\$ 19.050	\$ 36.376	\$ 62.610	\$ 98.777
VAN	\$ 47.523,06				
TIR	52%				

Elaborado por el autor.

Mientras que en el enfoque pesimista se argumentó que el costo aumentaría en un 10% de lo establecido. Teniendo como resultado un VAN de \$ 6.355,43 y un TIR correspondiente al 6%. Según el resultado obtenido, el negocio alcanza una baja rentabilidad y se corre algunos riesgos en el negocio, ya que si el aumento de precios es mayor, el negocio no sería rentable.

Tabla 22. Análisis de sensibilidad (situación pesimista).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 2.182	\$ 8.763	\$ 8.040	\$ 12.583
PRESTAMO	\$ (23.389,50)				
INGRESOS	\$ 50.265	\$ 61.574	\$ 73.889	\$ 87.282	\$ 101.828
TOTAL DISPONIBL	\$ -	\$ 50.265	\$ 63.756	\$ 82.652	\$ 95.322
INVERSIÓN					
COSTO DE VENTA	\$ 30.364	\$ 36.134	\$ 42.121	\$ 48.334	\$ 54.779
GASTO ADM	\$ 6.792	\$ 7.646	\$ 14.678	\$ 15.833	\$ 16.355
GASTO DE PRO	\$ 13.687	\$ 14.498	\$ 21.642	\$ 22.965	\$ 30.833
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL GASTOS	\$ 50.843	\$ 58.278	\$ 78.441	\$ 87.132	\$ 101.967
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (579)	\$ 5.478	\$ 4.211	\$ 8.189	\$ 12.445
APORTACIÓN DE CAPITAL ADICIONAL					
Flujo de Efectivo T	\$ (23.390)	\$ (579)	\$ 5.478	\$ 4.211	\$ 8.189
Flujo de Efectivo Acum	\$ (579)	\$ 4.900	\$ 9.110	\$ 17.300	\$ 29.745
VAN	\$ 6.355,43				
TIR	6%				

Elaborado por el autor.

Comprobación de la idea a defender

El plan de negocios es una herramienta que le da una idea al futuro inversionista o emprendedor del funcionamiento del nuevo negocio y del mercado al que desea ingresar. El emprendedor debe considerar que existen variables que pueden afectar el buen funcionamiento del negocio y su rentabilidad, factores que han sido considerados para demostrar la sensibilidad del negocio ante estos factores.

Ante la interrogante establecida al inicio de la investigación, de acuerdo con los datos recolectados y a los resultados de los métodos utilizados, se determinó que es viable establecer una florería en el cantón La Libertad, considerando que es el casco comercial de la provincia y que la materia prima se encuentra disponible en varios sectores del país, además de resaltar su calidad.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- ✓ La creación de una florería es viable desde el punto económico –financiero luego de la recolección y análisis de la información del mercado objetivo, además de la aplicación de las herramientas de análisis financiero que tiene un plan de negocios para determinar la viabilidad.
- ✓ El estudio de mercado inicio con la aplicación de una encuesta a una muestra del mercado, también se utilizó herramientas que permitió el análisis de la competencia, demanda, etc., el estudio indico que el mercado presenta una necesidad insatisfecha como es la oferta de arreglos al detalle.
- ✓ El plan de marketing utiliza herramientas como la difusión de los productos ofertados a través de las redes sociales, esto como resultado de la

investigación la que reflejaba el uso continuo de las redes sociales para la búsqueda de negocios o productos.

Recomendaciones

- Dependiendo del tipo de negocio a emprender se debe considerar los escenarios del análisis de sensibilidad, además se debe determinar cuál es el factor que presenta mayor afectación al negocio.
- El uso de herramientas tecnológicas facilita la recolección y análisis de la información recolectado, se debe elegir la herramienta estadística más confiable para que los resultados tengan valides.
- Las herramientas usadas en el plan de marketing se deben analizar de acuerdo a la tendencia de los consumidores o futuros clientes, ya que el plan de marketing representa una fuerte inversión para el negocio.

Referencias bibliográficas

- Aguilar E. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una importadora de partes de motor para automóviles japoneses a gasolina, desde Japón a la ciudad de Ambato*. Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Álvarez, Z., y Bravo, L. y Tagami Oshita, R. (2006). Plan de negocios para la industrialización y exportación de lúcuma de seda. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Onceava edición. Volumen 21 páginas 97-114.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Education. Prentice Hall.
- Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2011). *Statistics for business and economics*. Cengage Learning.
- Andía, W. y Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, Edición 16. Volumen 1, páginas 80-84.
- Aragón, Ó. (2014). *Fundamentos de administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Arias, L., Portilla, L., y Acevedo, C. (2008). Estudio de factibilidad para la creación de un hemocentro regional en pereira. *Scientia Et Technica*, Quinceava edición. Volumen 41, páginas 135-140.
- Arias, L., y Portilla, L. y Acevedo, C. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. *Scientia Et Technica*, Quinceava edición. Volumen 40, páginas 132-135.
- Baca G. (2001) *Evaluación de proyectos*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

- Baena , D. (2014). *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. Segunda edición. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Baray. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Barreto, N., Cedeño, B., Ripa, y., Pérez, D., & Smitter, Y. (2004). Estudio de factibilidad y diseño curricular para la creación del Subprograma de Postgrado Especialización en Educación Infantil. *Sapiens, Revista Universitaria de Investigación*, Quinta edición. Volumen 2.
- Bateman, T., y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Burneo, S., y Delgado, R., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*. Trigésima octava edición. Volumen 3, páginas 305-312.
- Cabrera L. (2018). Plan de empresa para una productora de jugos de fruta natural en la ciudad de Bogotá. Programa de administración de empresas agropecuarias. Universidad de Lasalle. Bogotá – Colombia.
- Cadeza, M. (2014). Estudio de factibilidad para la implementación de una red de valor de quitosano extraído de *Penaeus vannamei*; opción de desarrollo económico y sustentable (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría. México, Departamento de Economía, Colegio Enero-Junio 2016.
- Cambra, J., y Fuster, A., & Polo, Y., & López, M. (2010). Preocupación por el cliente: ¿ética, responsabilidad o simplemente negocio? *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vigésima edición. Volumen 37, paginas 47-57.
- Castro, M. (2017). Análisis comercial del sector florícola ecuatoriano y el de los tratados internacionales en este sector: período 2010-2016.

- Choque J., Huamán G., Paucar M., Sandoval P. y Zegarra A. (2018). Plan de Negocio para la Implementación de una Solución Tecnológica Integradora de Servicios para Mascotas. Previo a la obtención del grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información. ESAN Graduate School of Business. Lima.
- Cortés, S., Sánchez, O., Atzin, A., Peña, E. y Plata, L. (2017). Estudio de factibilidad para el diseño y fabricación de una botella con un sistema de purificación de agua para consumo humano.
- Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, (27), 23-45.
- Cuevas C. 2010. *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión*. Tercera Edición. Pearson Educación.
- Cuevas, C., y Moreno, F. (2003). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de ingeniería. *Estudios Gerenciales. Volumen 88*, páginas 33-48.
- Domínguez, J., y Espinel, R. (2009). Análisis de Factibilidad para la introducción del Biodiesel en Ecuador. *Revista Mexicana de Agronegocios. Volumen 25*, páginas 10-22.
- Esobar J., (2018). Modelo de estimación estadística de la demanda y su impacto en la rentabilidad de los emprendimientos SETEDIS-MIPRO. Previo a la obtención del título de Magister en gestión empresarial basado en métodos cuantitativos. Universidad Técnica de Ambato.
- Fajardo J., Mercado J., Morales Z., Sánchez O. y Santillán C. (2018). Plan de negocio para un sistema de intermediación de servicios de belleza en la ciudad de Lima basado en la geolocalización. Previo a la obtención del grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información. ESAN Graduate School of Business. Lima.

- Fernández, Z., y Nieto, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Volumen 22, páginas 107-125.
- Filion, L., Cisneros, L., y Mejía, J. (2011). *Administración de las PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Fuentes, M., y Pozo, E. (2016). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Gandarillas, J., y Uriarte, M. (2012). Plan de negocios para la apertura de un centro de andragogía en tecnología de información. *PERSPECTIVAS*. Volumen 30, páginas 167-220.
- García, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da Unimep*, Sexta edición. Volumen 2, páginas 137-176.
- Garza, E. (1999). Las relaciones laborales en las micro y pequeñas empresas en México. *Papeles de Población*, Quinta edición. Volumen 20, páginas 175 - 196.
- González, B., y Martínez, C. (2011). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles. *Teoría y Praxis*. Volumen 10, páginas 111-129.
- Gonzalez, D., Lemus, A., Iyune, R., y Nosti, M. (2012). *Estudio de mercado*.
- Guerra, G. (1992). Manual de administración de empresas agropecuarias. *Agroamerica*. Volumen 30.
- Gutiérrez, J., y Delgado, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. España: Síntesis.

- Gutiérrez, R. y Sepúlveda, C. & González, G. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Reflexión*, Volumen 26, páginas 163 – 180.
- Hellriegel, D., y Slocum, S. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning,
- Juárez M., y Santiago M., y Vera J. (2011). Estudio de factibilidad para la manufactura de empuñaduras de pet reciclado. *e-Gnosis*. Volumen 9, páginas 1-12.
- Juarez, R., Bortoluzzi, E., Zuanazzi, J. y Migliorini, S. (2012). Procedimientos metodológicos para el desarrollo del turismo de negocios y de intercambio de emprendimientos empresariales. *Estudios y perspectivas en turismo*, Abr 2012, Volumen 21, páginas 533 – 546
- Koontz, H., Weihrich, H., y Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Onceava edición.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. Catorceava edición. México: CENGAGE Learning.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, Volumen 2, 141-164.
- López, V. (2017). El marketing emocional y su impacto en la rentabilidad de las Mipymes del sector florícola ornamental de la provincia de Tungurahua, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.
- Luna A. (2018). Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de café de soya en el Municipio de Caicedonia, Valle del Cauca. Previo a la obtención del título de Administradora de empresas. Universidad del Valle.

- Luna, A. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de una Hosteria, ubicada en la parroqui Ulba, cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Luna, R., y Chaves, D. (2012). Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos.
- Martín, J., y Cabrera, K. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*. Volumen 7, páginas 81-96.
- Martínez, J. (2013). Evaluación económico-financiera de un plan de negocios para la damiana seca. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*. Cuarta edición. Volumen 16, paginas 86-100.
- Millán de la Lastra, J. R. (2017). Análisis de la evolución de la solvencia y de la rentabilidad de las entidades de depósito españolas. Un enfoque de vanguardia. Córdoba: UCOPress.
- Millán, E., Pacheco W. y Morales, J. (2012). Estudio económico para la producción y comercialización de hoja de Stevia (*Stevia rebaudiana bertonii*) deshidratada en Chinú Córdoba. *ORINOQUIA*, Volumen 16 N° 2 Páginas 24 – 31.
- Miranda, J. (2000). Gestión de proyectos. Identificación- Formulación- Evaluación financiera, económica, social, ambiental. Cuarta edición. Bogotá.
- Moncayo A. y Ortiz T. (2018). Análisis de los factores de éxito y fracaso y su incidencia en el cambio generacional de las empresas familiares en el cantón Milagro-Ecuador. Previo a la obtención del título de ingeniería en marketing. Facultad ciencias administrativas y comerciales. Universidad Estatal de Milagro.
- Morales, A. y Morales, A. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. Primera edición. México: Mc Graw Hill.

- Münch, L. (2001). *Estilos de Gestión. La clave de la competitividad*. Trillas.
- Muñoz, M. (2003). *Perfil de la Factibilidad*. Primera edición. Editorial Master.
- Ortiz, J. (2014). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Paredes, P. (2017). Análisis de los productos no tradicionales de exportación más relevantes en el período 2007-2014 y su relevancia en el sector exterior ecuatoriano.
- Peña, B. y Suyapa, G. (2017). Estudio de factibilidad. Doctoral dissertation, Tegucigalpa, Honduras.
- Poveda, G., Erazo, E. y Neira, G., (2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la economía popular y solidaria. Universidad de Guayaquil.
- Puentes G. 2011. *Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios*. Primera Edición. Bogotá – ECOE EDICIONES.
- Quintana, J., Martínez, F., Vázquez, Y., y Ramírez, J. (2014). Estudio de factibilidad para optimizar frecuencia de reemplazo del lubricante, en Grupos Electrógenos. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*. Volumen 23 No. 3, páginas 60-68.
- Ramírez, D., Vidal, A., y Domínguez, Y. (2009). Etapas del análisis de factibilidad. Compendio Bibliográfico. Contribuciones a la Economía.
- Rendón, Ó. H. P. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Reyes, M. (2009). Estudio de Factibilidad para la Creación de una Heladería en la ciudad de Patate, provincia de Tungurahua. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Volumen 23, páginas 12-25.
- Rivera, D., Méndez, J. y Herrar, L. (2015). Estudio de factibilidad para la implementación de una planta generadora de energía eléctrica en la UNAH utilizando celdas de combustible a base de gas metano. *Revista Ciencia y Tecnología*. Volumen 3, paginas 37-52.
- Rivera, J., y Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*. Volumen 31, páginas 109-136.
- Rodríguez, S. y Vidal, W. (2016). Estudio de factibilidad en técnicas no destructivas para realizar metalografía en campo de componentes estructurales: réplicas metalográficas y microscopio portátil. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Rodríguez, Y., Eduardo, S., Cartuche, M. y Hugo, V. (2014). Estudio de factibilidad y diseño de una red ISP inalámbrica para brindar el servicio de valor agregado a la ciudad de Palora.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., & Pérez, M. (1998). *Metodología de la investigación*. Volumen 1. México: Mcgraw-hill.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., Murad, F., y Garcia, G. (2006). *Metodología de pesquisa*. México: Mcgraw-hill.
- Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. *Contribuciones a la Economía*.
- Sapag, N., y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Quinta edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Stoner, A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson educación.

- Talledo I. y Velez A. (2018). Estudio de mercado para la comercialización de jugo de caña de azúcar en Guayaquil. Previo a la obtención del título de ingeniero en gestión empresarial. Universidad de Guayaquil.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill,.
- Toaquiza, G. (2017). Análisis y evaluación de la producción de rosas, en la parroquia Mulalo del cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, en el marco de la transformación de la matriz productiva, con fines de exportación durante el periodo 2009-2015. Proyecto de graduación previo a la obtención del Título de Economista. Carrera de Economía. Quito: UCE.
- Valverde H. (2018). Propuesta de un plan de continuidad de negocio para la empresa ganadera Palmira S. A Cartago, costa rica 2018. Previo a la obtención del título de Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, Volumen 82, páginas 93-108.
- Villacis, D. (2017). Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de granizado con sabor a frutas y endulzado con stevia importado de Colombia para la ciudad de Quito. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. UDLA.
- Weier, R. (1986). *Investigación de mercados*. México: Prentice-Hall,
- Yandún, A. (2012). Proyecto de factibilidad para la creacion de una empresa de confeccion de uniformes deportivos, en la parroquia de Cutuglagua del cantón Mejía. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5277/4/T-ESPE-033197.pdf>

Anexo 1 Glosario

Beneficios del proyecto

Es la suma de los ingresos operacionales proyectados y de los beneficios que, sin ser movimientos de caja, son parte de la riqueza del inversionista (valor de desecho o valor remanente de la inversión).

Capital de trabajo

Inversión necesaria para financiar el desfase del período de operación, es decir, entre la ocurrencia de los egresos y la recepción posterior de los ingresos.

Costo de capital

Tasa de retorno mínima que se le exige a la inversión, equivale a la rentabilidad esperada a la que se renuncia por invertir en un proyecto de similar riesgo.

Costo de capital

Tasa de retorno mínima que se le exige a la inversión, equivale a la rentabilidad esperada a la que se renuncia por invertir en un proyecto de similar riesgo.

Estudio de mercado

El estudio de mercado proporciona información de gran importancia para el inversionista sobre la situación real del mercado en el que desea invertir su dinero

Etapa de idea de un proyecto

Proceso sistemático de búsqueda de nuevas alternativas para el mejoramiento actual de un negocio, identificando posibles soluciones para actuales problemas e ineficiencias que se presenten.

Etapa de inversión de un proyecto

Proceso de implementación del proyecto, materializándose las inversiones previas a su puesta en marcha

Factibilidad

Estudio más profundo de la viabilidad económica donde se usa información primaria, es decir, de la fuente misma de la información, para estimar los costos y beneficios.

Plan de negocios

En el plan se establece las características del producto o servicio, de la empresa, el mercado al que se desea ingresar y las estrategias para conquistarlo, así como las condiciones necesarias para transformar la idea en una empresa.

Prefactibilidad

Estudio preliminar de la factibilidad económica, donde la proyección de beneficios y costos es más bien realizada con información secundaria, pero dinámica.

Utilidad operacional

Se define como la diferencia entre los ingresos y costos totales.

Tasa interna de retorno (TIR)

Es una medida de la rentabilidad del proyecto como porcentaje, correspondiendo a la tasa que hace al VAN igual a cero.

Valor actual neto (VAN)

Es un indicador de rentabilidad que muestra, en términos monetarios la ganancia, que se obtendría si se realiza el proyecto por sobre lo que se le exige.

Valor residual

Valor que se asigna al activo al finalizar el periodo de depreciación, y que se utiliza para determinar la pérdida de valor durante la vida útil contable del activo.

Vida útil

Tiempo proyectado para el funcionamiento de un equipo para que quede obsoleto.