



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES
NATURALES EN LA CIUDAD DE TRUJILLO**

TESIS PRESENTADA POR:

CARLOS EDUARDO SCHWARZ DÍAZ

Como requisito parcial para obtener
El Título de Licenciado en Administración

Jurado Calificador

Shirley Ly Kcomt

Presidente

Martín Terrones Cevallos

Vocal

Blasco Nuñez Velasco

Secretario

Enrique Uribe Ramó

Asesor

Trujillo, 26 de junio del 2002

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a las familias Schwarz y Díaz por su apoyo perenne en mi desarrollo personal y profesional

Agradecimientos

A todos mis compañeros de estudio y de trabajo de la Universidad Privada del Norte.

A mis profesores y maestros

A Jesús Tay Kcomt, por la inmensa ayuda en mi orientación y su contribución al fortalecimiento de mis valores.

ÍNDICE

CAPÍTULO I ORIGEN, JUSTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PROYECTO.....	
CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO	
CAPÍTULO III INGENIERÍA DEL PROYECTO	
CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Y EVALUACIÓN FINANCIERA	
CAPÍTULO V ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA	
CAPÍTULO VII ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Proyecto de Implementación de una Empresa Dedicada a la Comercialización de Flores Naturales en la Ciudad de Trujillo” tiene por finalidad mostrar la factibilidad de la incorporación de tecnologías duras y blandas en los procesos y en la gestión de una unidad productiva del rubro.

El mundo empresarial actual se mueve a través de la generación de valor en sus organizaciones utilizando las tendencias de vanguardia y el aprovechamiento de los factores tecnológicos para cada sector, especialmente en este último aspecto priman los de comunicaciones y los de tecnologías de la información, los mismos que durante la década de los noventa contribuyeron a fortalecer las marcas y crear todo un mercado acerca de las transacciones de las mismas desde el terreno legal hasta el económico. Por otro lado logró una contribución para la disminución de los costes y la creación de nuevos paradigmas para la concepción de negocios, en este último sentido la Internet ha jugado un papel capital en dicho desarrollo, probablemente las pruebas más palpables son las denominadas “empresas punto com” y su repercusión en los índices bursátiles mundiales.

Nuestro país y en especial, nuestra ciudad no puede permanecer al margen de esta vorágine, la no observación de ello es probable causa del atraso y del subdesarrollo económico. La ausencia de marcas posicionadas es una realidad en mercados como el trujillano, asimismo la resistencia al uso de nuevos canales de comunicación, promoción, ventas y pagos entre otros son factores reales en nuestro medio. La creación de una marca en el sector de comercialización de flores naturales en Trujillo es la propuesta de este trabajo: “Telerosas”, la misma que está basada en la creación de un sistema de gestión de marcas para la mejora de las relaciones con los clientes y el uso intensivo de las tecnologías en sus procesos de operaciones.

CAPÍTULO I

ORIGEN, JUSTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Plan de Negocios

En este capítulo analizaremos los factores a tomar en cuenta para la puesta en marcha del negocio. Está subdividido en cuatro partes, en la primera se muestran los datos generales de la empresa, en este sentido es importante destacar que Telerosas como tal no es una persona jurídica, sino una marca patrocinada por una empresa denominada Multimarcas E.I.R.L., cabe señalar que en la actualidad esta empresa está en proceso de constitución y se encuentra realizando los procesos administrativos necesarios para patentar la marca en estudio.

También se incluyen las generalidades del proyecto, la localización y un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan para la marca en el actual entorno competitivo del sector en la ciudad de Trujillo.

1.1.1.- Datos Generales

Nombre de la Empresa	:	Multimarcas E.I.R.L.
Nombre de la Marca	:	Telerosas
Web Site	:	www.telerosas.com.pe
Dirección	:	pedidos@telerosas.com.pe
Telefax	:	(51-44) 245555

1.1.2.- Generalidades

Trujillo es una ciudad de cerca de 750,000 habitantes con un sector empresarial conformado en un 75% por el comercio. Dentro de esa porción existe muy poca presencia de estrategias centradas en la generación de valor a través de la gestión de marcas, asimismo un escaso uso de la tecnología existente para fortalecer sus procesos de ventas, abastecimientos, distribución y medición de resultados entre otros, temas que hoy en día permanecen en boga en el moderno y cambiante mundo empresarial. La elaboración del presente proyecto tiene por finalidad mostrar de una manera factible la posibilidad de utilizar estos instrumentos para lograr un liderazgo en el sector de comercialización de flores naturales en un lapso relativamente corto, para ello el proyecto contempla el diseño de una unidad productiva destinada a este rubro denominada Telerosas.

Telerosas es una marca que pertenece a la empresa Multimarcas E.I.R.L., el objetivo de su creación es posicionarse en el mercado trujillano como la empresa líder en la venta y distribución de flores naturales y servicios conexos. Planea iniciar sus actividades en el mes de enero del año 2003 con una sola línea de productos: Flores Naturales, para posteriormente ampliar su gama con chocolates, peluches y globos entre otros.

La principal oportunidad que se presenta para el negocio es la falta de un claro posicionamiento de alguna marca en el sector, ello le permite lograr una diferenciación a través de un adecuado plan de Gestión de Marca e innovadoras técnicas y canales de venta y distribución basados en el aprovechamiento de la tecnología existente para dicho fin.

Telerosas es una marca que pretende llegar a los segmentos socioeconómicos A, B y C+ de la población con una agresiva campaña de marketing centrada en precios competitivos para el sector y promoción a través de la venta directa y web site, medio que le permite captar público en las ciudades cercanas a Trujillo.

1.1.3.- Localización

Telerosas se inicia con un solo local ubicado en la Av. Fátima 456, zona adecuada para captar a nuestro público objetivo que se encuentra domiciliado en las urbanizaciones Fátima, California y El Golf, desde allí opera a través de sus cinco formas de venta: Venta directa en la tienda ó a través de promotoras, por fax, por teléfono, por correo electrónico y por su página Web.

1.1.4.- Análisis FODA

A continuación se presenta un resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la marca planteada con lo que se obtendrá una visión más amplia del ámbito de desarrollo de la unidad productiva propuesta:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Buen producto y buen empaque• Diversos medios de venta• Precios competitivos• Soporte Web• Producto diferenciado• Local bien ubicado	<ul style="list-style-type: none">• Poco poder adquisitivo del consumidor• Poca costumbre de uso del servicio ofertado por parte del consumidor• Trato directo con productos perecibles
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de un claro posicionamiento de alguna marca en el sector• Posibilidad de implementar sucursales en otras ciudades• Posibilidad de ampliar la gama de productos• Crecimiento del E-Commerce	<ul style="list-style-type: none">• Surgimiento de competidores con productos similares• Creación de sucursales de empresa capitalinas del sector

1.2 Plan de Marca

Telerosas basa su razón de ser en dos pilares fundamentales: Una adecuada gestión de marcas y un aprovechamiento de los recursos tecnológicos existentes. En este capítulo nos referiremos al primer pilar y a las acciones destinadas a incrementar el valor de la marca Telerosas, es necesario poder distinguir los términos que denotan a una marca (como el nombre y el logo) que aluden directamente a una empresa u organización y el concepto global de marca que connota toda una filosofía de producto, servicio, calidad, etc. Para ello es necesario describir algunos conceptos para obtener un criterio uniforme al mencionar ciertos términos. A continuación presentamos las definiciones de *Philip Kotler* acerca de marca, nombre de marca y logo de la marca.

Marca.- Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o bien una combinación de ellos cuya finalidad es identificar los bienes y / o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

Nombre de Marca.- Es la parte de una marca que puede vocalizarse, es decir, la parte pronunciable de la marca.

Logo de la Marca.- Es la parte de la marca que puede reconocerse pero que no es pronunciable.

Es necesario también obtener las definiciones sobre el valor de la marca. En un estudio de *Capon, Berthon, Hulbert y Pitt* publicado por la *Harvard Deusto Review* en marzo del 2002 titulado “*Brand Custodianship*” disgregan este concepto en lo que es el valor de la marca para la organización y lo que es el valor de la marca para el cliente. A continuación reproduciremos textualmente cada definición:

“El valor de la marca para la organización depende de los flujos de caja resultantes de su capacidad para adquirir y retener clientes para sus marcas, el

valor de la marca para el cliente se refiere al valor recibido por cada uno de los clientes a través del bien o servicio que lleva la marca”

El objetivo del presente plan de marca es establecer un esquema utilizando herramientas de marketing con la finalidad de establecer acciones que logren incrementar gradualmente el valor de la marca a lo largo del tiempo, para ello procederemos a establecer una misión corporativa, la segmentación del mercado y el denominado mix de marketing con objetivos y acciones concretas:

1.2.1.- Misión.- “Brindamos un servicio rápido, con una gran variedad de productos centrados en la generación de valor a la marca”.

1.2.2.- Segmentación de Mercado.- La segmentación se ha disgregado en tres criterios: Geográfico, demográfico y socioeconómico:

A. Criterio Geográfico:

- Ciudad de Trujillo

B. Criterio Demográfico:

- Edad: Entre los 14y 65 años
- Sexo: Masculino y Femenino

C. Criterio Socioeconómico:

- Niveles socioeconómicos: A, B y C+

1.2.3.- Marketing Mix.- En esta parte describiremos a través de algunas variables del denominado mix de marketing las acciones más significativas en busca de maximizar el valor de la marca tanto para la organización como para el cliente, para ello se han tomado las variables de posicionamiento, producto, precio y promoción:

A. Posicionamiento:

Objetivo:

- Posicionar Telerosas como una empresa con una gran variedad de productos y con un servicio de entrega rápido, centrado en la generación de valor de la marca.

Acciones Concretas:

- Hacer uso de publicity y publicidad.
- Fortalecer la marca Telerosas asociándola con las palabras “Variedad y Rapidez”, resaltando así la diferencia frente a sus competidores.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que tengan prestigio en el mercado para reforzar nuestra imagen.
- Insertar el logo de la marca Telerosas en todos los productos vendidos.

B. Producto:

Telerosas vende inicialmente un único producto: Flores naturales.

Objetivo:

- Ofrecer productos variados y un servicio rápido con precios de introducción competitivos que despierten el interés del mercado satisfaciendo sus exigencias y fidelizando al público objetivo.

Acciones Concretas:

- Contar con una amplia y variada gama de productos.

- Contar con una base de datos amplia, actualizada y segmentada de clientes.
- Continua capacitación y evaluación del personal de ventas.
- Evaluación semanal de pedidos y solicitudes para retroalimentar la línea de productos.
- Contar con el equipo de soporte necesario para la recepción y entrega de pedidos.
- Revisión y análisis quincenal de productos para determinar sus factores clave de éxito.
- Evaluación quincenal de los productos de la competencia para determinar oportunidades y riesgos del mercado.

C. Precio:

Objetivo:

- Fijar precios de introducción e ir incrementándolos en la misma proporción que se acentúe el posicionamiento de la marca, de tal modo que esté acorde con el poder adquisitivo de los sectores socioeconómicos A, B y C+ del criterio geográfico escogido.

Acciones Concretas:

- Información permanente de los precios de la competencia.
- Fijar precios que permitan cubrir las obligaciones de la empresa y generen un capital de trabajo mínimo para el siguiente año a la introducción.
- Realizar análisis mensuales de la situación económica del mercado para determinar las posibilidades de compra de nuestros clientes.

D. Promoción:

Objetivo:

- Dar a conocer el negocio en el mercado con la finalidad de posicionar Telerosas como una marca con variedad y rapidez durante los primeros seis meses.

Acciones Concretas:

- Publicidad: Avisos de prensa, catálogo de productos diferenciado y de alta calidad, elaboración de *brochure* y web site.
- *Publicity*: Notas de prensa, realizar convenios con instituciones estratégicas.
- Venta Personal: Obtención de la base de datos de personal de empresas y realizar marketing directo con ellos a través del envío de carta de presentación, *brochure* promocional y posterior visita personal.
- Publicidad a través del carteo de los bancos sobre estados de cuenta de tarjetas de crédito.
- Telepuntos: Idea centrada en la obtención de puntos por las compras en el web site para cambio por productos publicitarios.
- Realización de ofertas periódicas por la compra a través de la visita del web site (ver anexo III)

El lema de la marca es “Variedad y Rapidez”, a continuación se muestra el logo, signo distintivo de la marca el mismo que estará presente en todos los productos del negocio, el mismo que se encuentra en una mayor escala en el anexo IV del presente.



CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Objetivo:

El objetivo del presente estudio de mercado es brindar información para el proyecto en temas como proyección de ingresos, recordación de marca (posicionamiento de empresas en el sector), ocasiones de compra, utilización de canales para la comercialización, accesibilidad a medios electrónicos de compra y conocer el grado de asignación de importancia en términos de producto, entrega, servicio, marca y precio entre otros. La información obtenida en el presente estudio son los insumos primarios para la elaboración de los estados financieros y realización de los planes de tecnología y de marca.

2.2 Metodología:

Para realizar el estudio de mercado se ha tenido en cuenta la elaboración de cuestionarios para el público objetivo tanto de una manera individual como corporativa en los segmentos socioeconómicos A, B y C+ de la población (ver diseños en los anexos I y II).

El cuestionario estuvo estructurado en seis partes y en el presente estudio de mercado se presentan como justificación de tres estudios: El de demanda, el de oferta y el de comercialización. En el primero se analizan los puntos de ocasiones de regalo de flores y montos promedio de compra. En el segundo se exponen los resultados de recordación de marca y en la última se miden los canales de distribución, los medios de pago y la accesibilidad a medios electrónicos de compra. Cada punto está detallado de acuerdo a la encuesta individual y corporativa respectivamente.

Las encuestas constan de seis preguntas, tres abiertas y tres cerradas. Dentro de estas últimas se encuentra una de alternativa constante para conocer la

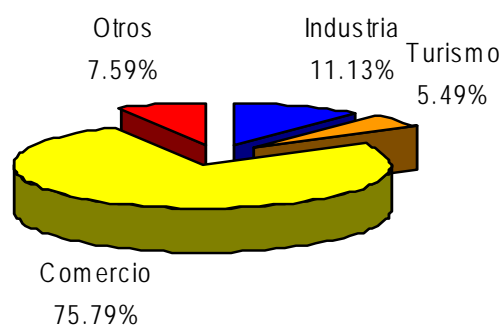
disponibilidad de internet por parte de los entrevistados y las otras dos preguntas son de diferencial semántico para conocer el grado de intensidad a las opciones propuestas. En la realización del estudio de mercado se ha tomado en cuenta un contacto directo y selectivo con potenciales clientes del negocio llegando a realizar un total de 70 cuestionarios individuales. Para el caso de los corporativos se ha elegido 18 instituciones dedicadas a los rubros de educación, financiero, distribución de productos masivos y servicios. Los cuestionarios individuales fueron realizados a personas del segmento A-B entre 30 y 55 años que trabajan, los cuestionarios corporativos fueron resueltos por las personas encargadas de realizar la búsqueda y / o compra de flores para la empresa, entre ellos se encuentran Gerentes Administrativos y Jefes de Compras, Relaciones Públicas y de Marketing según cada caso específico.

Asimismo se ha procedido a realizar entrevistas y visitas con las personas que integran de alguna manera este sector para poder concebir una visión holística de la problemática.

2.3 Estudio de la Demanda

2.3.1. Características del Mercado.- Trujillo es una ciudad de 732,592 habitantes con un crecimiento de 2.37 % anual, la Población Económicamente Activa (PEA) es de 55% y la inflación anual es de 6.3% anual, aproximadamente el 62% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años de edad. Existe un promedio de 45,000 empresas legalmente constituidas principalmente dedicadas al Comercio, la Industria y el Turismo (FUENTE: INEI).

Distribución de Empresas por Sector Económico



Fuente: INEI

Distribución de la población por edad

TRUJILLO	%
0 – 4 años	13%
5 – 14 años	20%
15 – 64 años	62%
65 – más años	5%

Fuente: INEI

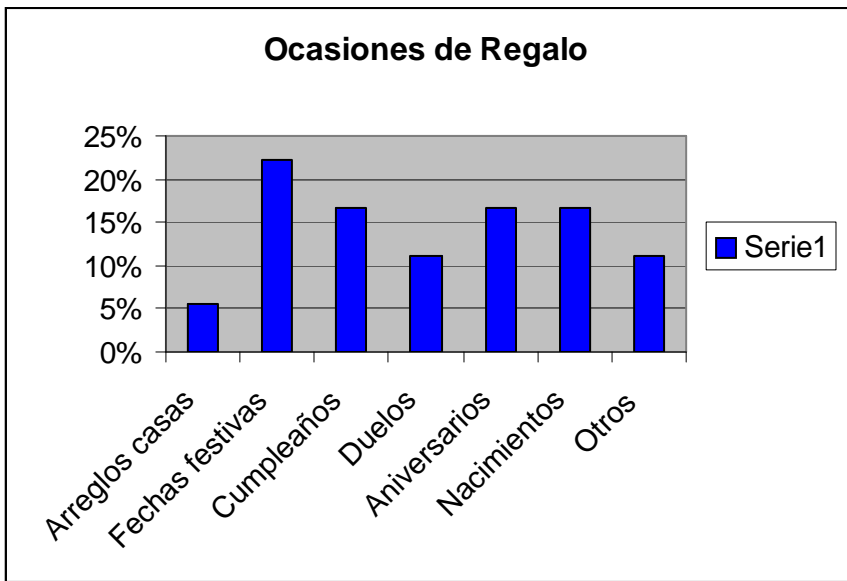
2.3.2. Clientes.- En la actualidad existe una dispersión de los clientes tanto personales como corporativos en cuanto a los lugares donde efectúan sus compras de flores naturales, esto es ocasionado por la falta de posicionamiento de una marca en el sector. Además de las fechas importantes como el día de San Valentín, día de la secretaria y día de la madre, existen en la ciudad otro tipo de acontecimientos que son una oportunidad emergente para el rubro, tales como aniversarios de instituciones públicas y privadas, inauguraciones de locales, matrimonios, graduaciones y cócteles en general.

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios realizados para conocer tanto las ocasiones de regalo de flores como los montos promedios gastados mensualmente:

Ocasiones de Regalo (Individual) .- El objetivo de esta pregunta es conocer las ocasiones en las cuales las personas acostumbran regalar flores para conocer la estacionalidad del sector y reflejarlo en los crecimientos temporales de las ventas en los flujos de caja proyectados. El primer lugar fue ocupado por las fechas festivas, éstas están referidas al día de los enamorados, día de la secretaria y día de la madre en especial (meses de febrero, abril y mayo). Otros rubros importantes fueron los de aniversarios (de bodas en especial), cumpleaños y nacimientos, siendo estos últimos de vital importancia para las

proyecciones por su carácter atemporal. En menor escala pero no menos importantes se encuentra el rubro de duelos y el de Otros tales como reconciliaciones, agradecimientos y muestras de amistad. La pregunta elaborada fue: “¿En qué ocasiones usted acostumbra regalar flores?”

OCASIONES DE REGALO	
Arreglos en casas	6%
Fechas festivas	22%
Cumpleaños	17%
Duelos	11%
Aniversarios	17%
Nacimientos	17%
Otros	11%
TOTAL	100%



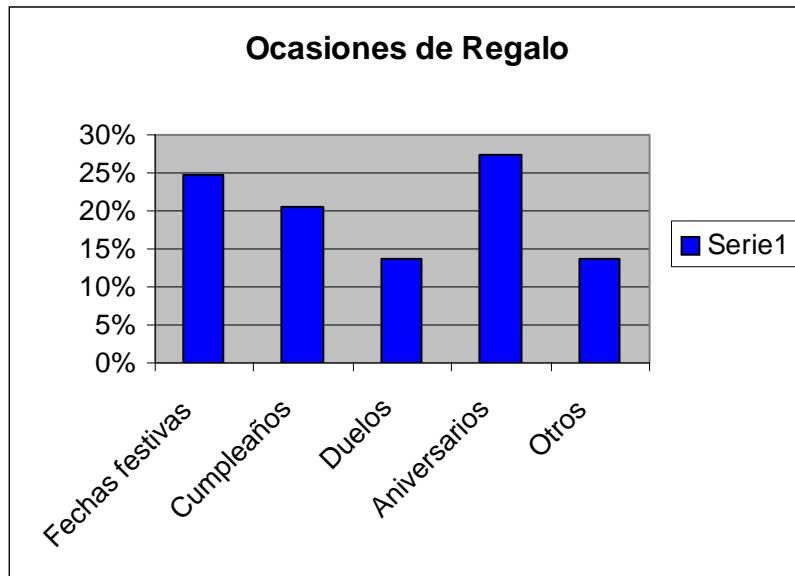
Monto Mensual Aproximado (Individual). Esta pregunta estuvo centrada en obtener información acerca del gasto mensual promedio destinado a flores de una manera individual. La pregunta fue directa: “Mencione el monto mensual aproximado gastado en flores”. Cabe resaltar que el grado de abstención a esta

pregunta fue mínimo (un 2% aproximadamente) por lo que no está reflejado en los datos adjuntos. Los montos mencionados tuvieron un rango de entre 20 y 50 soles, los montos expresados fueron debidamente ponderados y prorrateados entre la frecuencia de cada cifra para finalmente obtener un resultado promedio que para el caso fue de 26.5 soles mensuales por persona.

PROMEDIO DE GASTO MENSUAL (S/.)	
S/. 20	41%
S/. 15	17%
S/. 30	16%
S/: 35	13%
S/. 50	13%
PROMEDIO	S/. 26.5

Ocasiones de Compra (Corporativo).- La información obtenida en esta sección pretende conocer las ocasiones en que las empresas entrevistadas regalan flores. La pregunta que se formuló fue: “En qué ocasiones su empresa acostumbra regalar flores”. Los resultados mostraron una mayor homogeneidad respecto al anterior cuestionario con un 27% y 25% para los rubros de Aniversarios (de instituciones conexas, colaboradoras o clientes) y fechas festivas respectivamente, un 21% en cumpleaños de trabajadores y clientes principalmente y un 14% en duelos. Otro 14% se ubicó en el rubro de Otros tales como eventos organizados y actividades del negocio.

OCASIONES DE REGALO	
Fechas festivas	25%
Cumpleaños	21%
Duelos	14%
Aniversarios	27%
Otros	14%
TOTAL	100%



Monto Mensual Aproximado (Corporativa).- En esta sección se ha pretendido estimar un promedio de gasto mensual destinado a flores por la empresa. La pregunta específica fue: “Mencione el monto mensual aproximado gastado por su empresa en flores”. La metodología utilizada para el cálculo es la misma que en la realizada para el segmento individual y el promedio obtenido fue de 70.6 soles mensuales.

PROMEDIO MENSUAL DE GASTO (S/.)	
S/. 50	27%
S/. 65	32%
S/. 70	13%
S/. 85	14%
S/. 110	14%
PROMEDIO	S/. 70.6

2.4 Estudio de la Oferta

Para analizar el sector de comercialización de flores naturales en la ciudad de Trujillo se ha utilizado el método de entrevistas con personas vinculadas al rubro así como el uso de la observación y seguimiento. A continuación presentamos algunas consideraciones:

2.4.1. Características del Sector.- Existen legalmente constituidas 21 empresas dedicadas a la comercialización de flores naturales de las cuales sólo dos tienen la marca debidamente registrada en Indecopi, el nivel de recordación de marca es mínimo. En la actualidad ninguna de estas empresas utiliza promotores de venta ni tampoco poseen un web site para promocionar sus productos y realizar transacciones por este medio. El sistema de promoción de productos y entrega de pedidos así como el factor tecnológico en términos de conocimiento de sus clientes y seguimiento de sus operaciones está poco desarrollado.

Seguidamente presentamos la relación de las principales floristerías de la ciudad:

Nombre	Dirección
Floristería Flora Gurmendi	Los Pensamientos 661
Florería Camacho	Mcdto Central psto 19
Florería Caprichos	Mcdto Central psto. 11
Florería Las Camelias	Mcdto Mayorista psto. G-083
Florería Marie Sol	Jr. Bolognesi 459
Florería Portal de Belén	Delfín Corcuera 306, Santa María
Florería Progreso	Mcdto Mayorista psto. G- 808
Statis Floristería	Martínez de Compañón 445, San Andrés
Floristería Primavera	Pje. San Agustín 171
Floristería Villarroel	Av. España 2530 – Mcdto Central psto 15

Fuente: Elaboración Propia

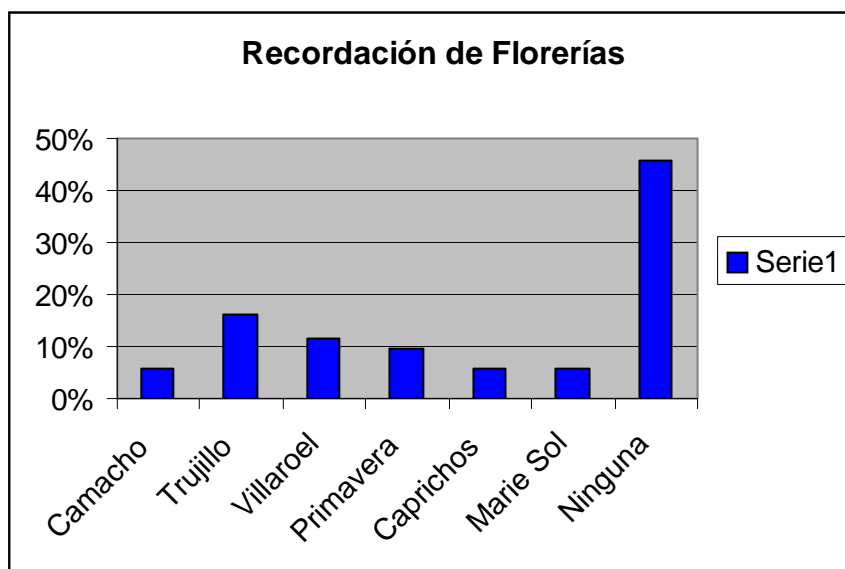
A continuación se presentan los resultados de la encuesta referidos a recordación de marca:

Recordación de Marca (Individual).- En esta parte se pretende obtener la información acerca de recordación de marca, la pregunta fue: “Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)”

El 46% de los encuestados manifestó desconocer el nombre de una floristería en la ciudad. Los lugares que mostraron una mayor recordación fueron las

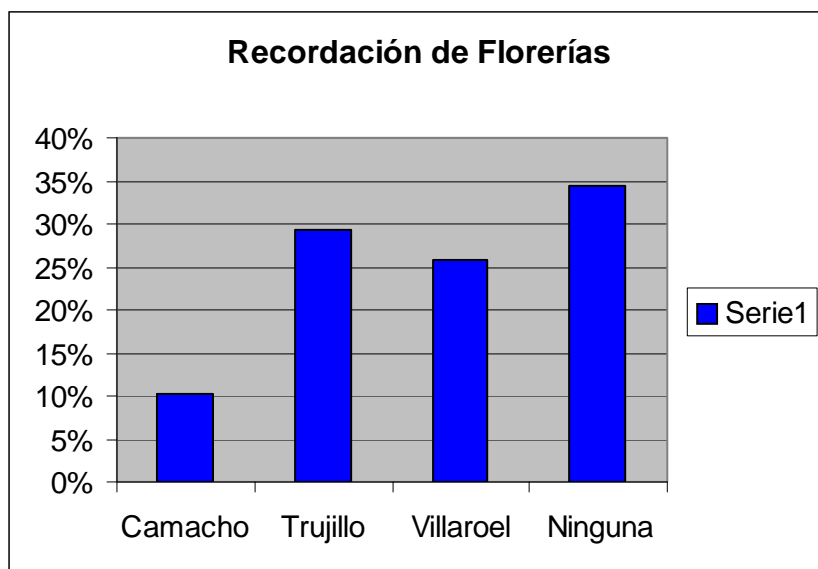
floristerías Trujillo, Villarroel y Primavera (37% entre las tres). Se puede destacar la recordación principal de la floristería Trujillo (16% del total). En términos generales se mostró un bajo nivel de recordación de marca y una presencia significativa de la floristería Trujillo en la mente del consumidor.

RECORDACIÓN DE FLORERÍAS	
Camacho	6%
Trujillo	16%
Villarroel	11%
Primavera	10%
Caprichos	6%
Marie Sol	6%
Ninguna	46%
TOTAL	100%



Recordación de Marca (Corporativo).- El objetivo es identificar el nivel de recordación de negocios proveedores de flores naturales y su posicionamiento en el ámbito corporativo. En este sentido se observa un mayor conocimiento del mercado, ello se refleja en que el rubro Ninguna es inferior al de la encuesta individual, sin embargo ocupa el primer lugar sobre el total con un 34%. Seguidamente se manifiesta nuevamente el posicionamiento de la floristería Trujillo (29%), Villarroel (26%) y en menor escala la floristería Camacho (10%). La pregunta fue: “Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)”

RECORDACIÓN DE FLORERÍAS	
Camacho	10%
Trujillo	29%
Villarroel	26%
Ninguna	34%
TOTAL	100%



2.5 Estudio Comercial

2.5.1. Proveedores.- Las flores naturales llegan a Trujillo por dos vías: Las nacionales tienen su origen, en su mayoría, en Huaráz, son llevadas a Lima y posteriormente traídas a Trujillo. Para el caso de la flores importadas, éstas viene en su mayoría de Ecuador y son propias de Colombia. En la región de La Libertad se han hecho algunas siembras de este producto, especialmente en los valles de Moche y Virú, sin embargo aún no han tenido el desarrollo suficiente para atender la demanda trujillana en términos cuantitativos y cualitativos.

Para determinar las vías de comercialización del producto se han tomado en cuenta los resultados de los cuestionarios sobre la disponibilidad del servicio de

internet, la importancia asignada a cada parte del negocio y los canales por los cuales desearía recibir información.

Acceso a Internet (Individual)- Esta parte está referida al acceso por parte de los consumidores a medios electrónicos de consultas. Los resultados muestran que un 87% de los entrevistados cuenta con acceso directo a Internet sea en su casa u oficina frente a un 13% que carece de este acceso. La pregunta que se formuló fue: “¿Tiene usted acceso a Internet en su casa u oficina? (marque con una X)”. La respuesta muestra un aceptable acceso del segmento encuestado a Internet, asimismo mediante entrevistas personales se ha podido notar también una apertura a utilizar este medio para recibir información acerca de la oferta de diversos bienes y servicios.

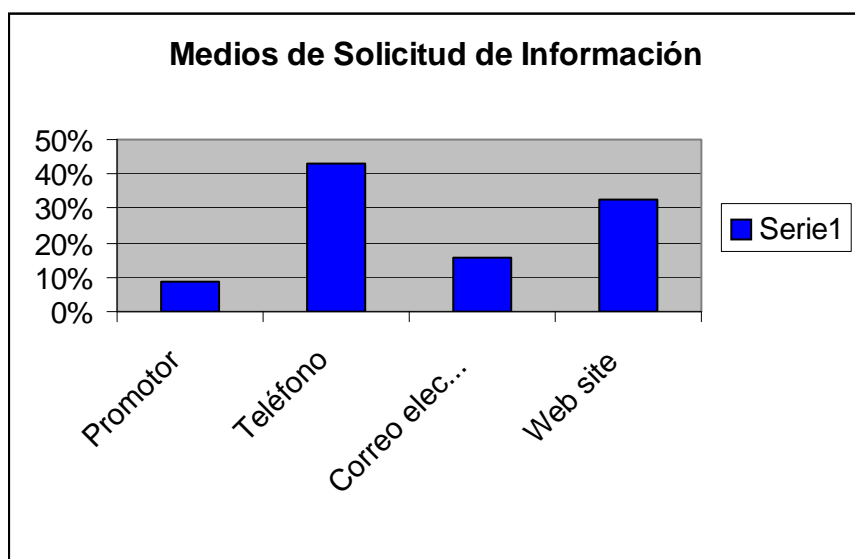
INTERNET EN CASA U OFICINA	
Sí	87%
No	13%
TOTAL	100%



Canales de Recepción de Información (Individual).- Está referida a identificar los canales mediante los cuales a nuestro público objetivo le gustaría solicitar información de los productos requeridos. La pregunta planteada fue: “Mencione la manera que, para usted, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)”. En la pregunta se pretende identificar los canales adecuados para comercializar nuestro producto en el mercado objetivo

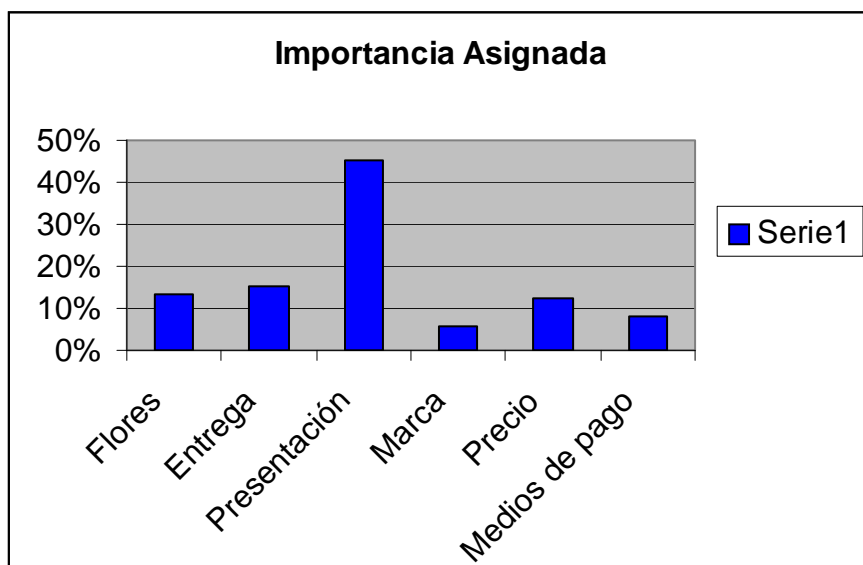
identificado. Un 43% manifestó que la manera más cómoda era vía telefónica, un importante 33% está dispuesto a realizar sus consultas a través de un web site y un 15% a través del correo electrónico. El rubro de la promotora no fue tan importante para ellos (9%), este último resultado es considerado dentro de los estándares previstos debido a tratarse de un segmento individual.

MEDIOS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN	
Promotor	9%
Teléfono	43%
Correo electrónico	15%
Web site	33%
TOTAL	100%



Importancia Asignada (Individual). En esta última sección se obtuvo información acerca del grado de importancia asignada por el consumidor a los distintos rubros que se consideran clave para la venta de la marca. La pregunta fue: “Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una floristería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)“ Entre la información obtenida destaca la importancia asignada a la presentación del producto con un 45% de preferencia del total, ello constituye un elemento determinante para la estructuración e importancia al empaque y decorado del producto. La entrega (15%) fue otro rubro que obtuvo una aceptación significativa seguido de los rubros de flores (producto en sí) y precio. En menor escala de importancia se encuentran tanto la marca como los medios de pago, ello precisamente por una carencia en la oferta del sector por estos dos rubros.

IMPORTANCIA ASIGNADA A:	
Flores	13%
Entrega	15%
Presentación	45%
Marca	6%
Precio	12%
Medios de pago	8%
TOTAL	100%



Acceso a Internet (Corporativo).- El objetivo de esta pregunta fue conocer el acceso a Internet por parte de las compañías entrevistadas. La respuesta fue un contundente 94% de afirmación de acceso a Internet frente a un 6% que respondieron que no contaban con este medio. La pregunta fue: “¿La empresa cuenta con acceso a Internet? (marque con una X)

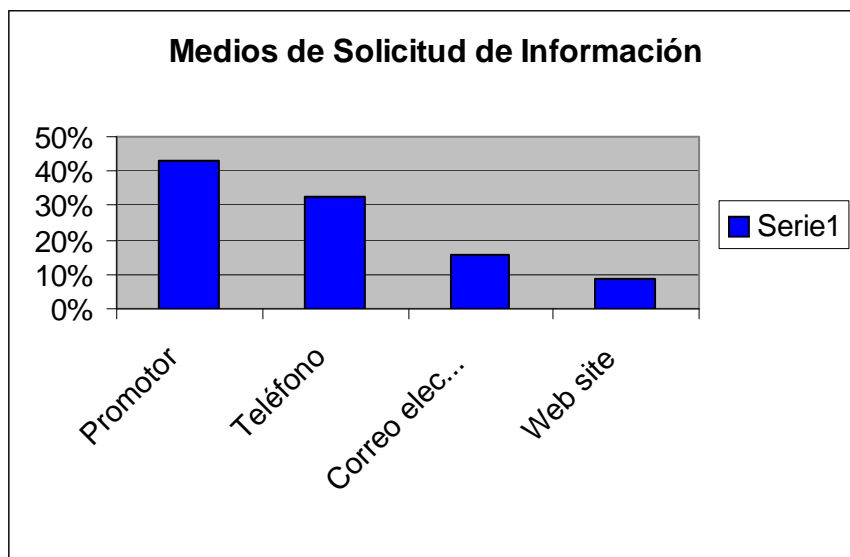
INTERNET EN EMPRESA	
Sí	94%
No	6%
TOTAL	100%



Canales de Recepción de Información (Corporativa).- Está referida a identificar los canales mediante los cuales a nuestro público corporativo le gustaría solicitar información acerca de los productos requeridos. La pregunta planteada fue: “Mencione la manera que, para su empresa, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)”. En la pregunta se pretende identificar los canales adecuados para comercializar nuestro producto en el mercado corporativo identificado. Un 43% manifestó que la manera más cómoda de solicitar información sería a través de una visita personal de una promotora de ventas, en entrevistas personales se pudo analizar que la importancia radica en la necesidad de visualizar los catálogos así como otorgar personalmente indicaciones específicas sobre entrega, tiempos y presentación.

El 33% de los entrevistados indicó que la manera más cómoda era a través de una llamada telefónica, un 15% a través del correo electrónico y un 9% se pronunció a favor de la facilidad de realizarlos a través de un web site donde pueda obtener un catálogo virtual y los precios exactos en él.

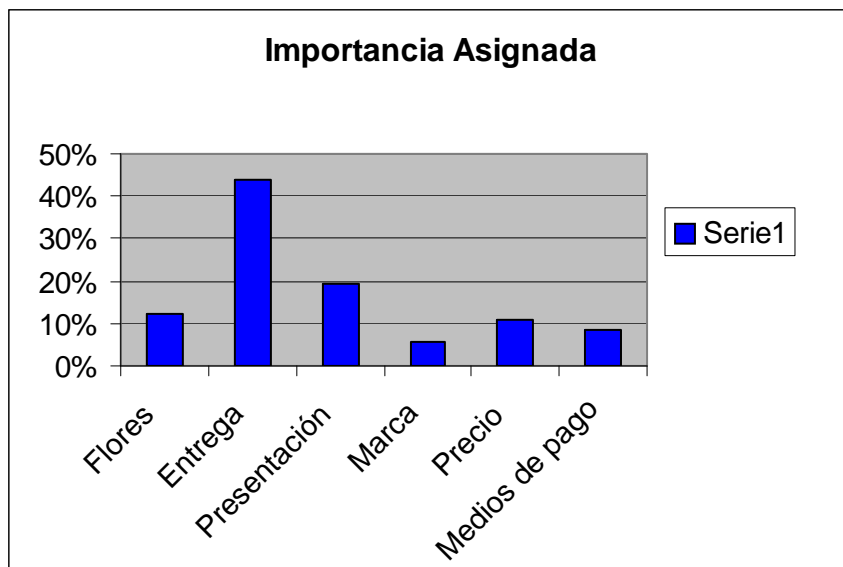
MEDIOS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN	
Promotor	43%
Teléfono	33%
Correo electrónico	15%
Web site	9%
TOTAL	100%



Importancia Asignada (Corporativo). En esta última etapa se buscó identificar la importancia que le asigna el sector corporativo a los diferentes rubros propuestos que conforman la connotación del producto a vender. La pregunta fue: “Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una floristería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)”. En este sector se muestra una clara diferencia con respecto al anterior pues el 44% manifestó que en primera instancia consideran

que la entrega es lo más importante en el servicio. Muy por debajo se encuentra la presentación (con 19%), las flores (12%), el precio (11%) y la marca con los medios de pago con un 6% y 12% respectivamente.

IMPORTANCIA ASIGNADA A:	
Flores	12%
Entrega	44%
Presentación	19%
Marca	6%
Precio	11%
Medios de pago	9%
TOTAL	100%



2.6. Conclusiones.- Sobre el estudio de mercado realizado y el análisis de los resultados se concluye lo siguiente:

- * El nivel de recordación de marca en el sector es bastante bajo, llegando hasta un 46% de ausencia de recordación para el caso del público objetivo individual, en el caso corporativo es menor sin embargo aún sigue siendo considerado alto (34%). Entre las floristerías mejor posicionadas se encuentran Trujillo y Villarroel.

- * Las fechas festivas ocupan el primer lugar en las ocasiones para regalar flores, se observa también un porcentaje significativo en los rubros de cumpleaños, aniversarios y nacimientos.
- * El promedio mensual de gasto en flores corporativo triplica al individual estableciéndose promedios de S/.26.5 para el caso individual y de S/. 70.6 para el corporativo.
- * Se muestra un potencial acceso a Internet en los mercados entrevistados llegando hasta un 96% en el caso corporativo, ello constituye una oportunidad emergente para el desarrollo de este canal.
- * Sobre los medios por los cuales les gustaría recibir información se muestran dos claras tendencias. Para el caso individual el medio telefónico y la visita al web site constituyen las herramientas de mayor preferencia. Para el caso corporativo la visita de la promotora es el medio más cómodo para operar. El correo electrónico es un medio que muestra uniformidad para ambos casos (15% de aceptación)
- * Finalmente, sobre la importancia asignada a cada rubro presentado en los resultados también muestran claras diferencias excluyentes entre sí. Por el lado individual le asigna una enorme importancia a la presentación del producto (45%). En el caso corporativo es la entrega el rubro de mayor aceptación (44%) seguido por la presentación (19%). La marca y los medios de pago no son tomados en cuenta, ello es una consecuencia de la ausencia de alternativas para ambos casos en el sector y a su escaso desarrollo como factor de decisión.

CAPÍTULO III INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1 Estrategias de Comercialización y Ventas

La estrategia de Telerosas se centra principalmente en siete factores clave de éxito:

- a) **Penetración en el mercado con precios competitivos.-** La estrategia en términos monetarios está basada en una diferenciación mínima con respecto a la competencia, un 5% por encima de los competidores cercanos justificando el incremento con una atención personalizada, una mejor presentación y el servicio brindado. También se contemplan descuentos por volúmenes en ventas corporativas y descuentos por contratos de venta con temporalidad de pagos y entregas definida con las instituciones que así lo requieran.

- b) **Agresiva campaña de marketing.-** El mercadeo del producto se circunscribirá al aspecto publicitario y promocional, con la confección de material publicitario y promociones especiales para clientes en fechas clave tales como día de la secretaria, día de la madre y otros acontecimientos. Un factor innovador en términos de mercadeo es la publicidad del web site en todo momento a través de la venta directa, comunicando la alternativa de los interesados en visitar la página y poder utilizar sus servicios, esta modalidad será promocionada como única en cuanto al concepto en el mercado trujillano. Por parte de la publicidad en prensa se piensa anunciar en los principales semanarios sociales de la ciudad con un perfil comunicativo en cuanto a términos e imágenes acordes al posicionamiento buscado de la marca.

- c) **Uso de promotoras de ventas.-** El uso de promotoras de venta también es una innovación en el sector, sobre todo con el perfil que posteriormente se describe en aspectos como calificación y conocimiento del producto y relaciones públicas. Por el tamaño del mercado y por introducción de marca se piensa trabajar inicialmente con una sola promotora de ventas para las

visitas corporativas y venta directa. Posteriormente el proyecto contempla la contratación de una nueva promotora para atender los requerimientos propios del crecimiento del negocio. La promotora de ventas es la pieza clave para el cumplimiento de los objetivos trazados en términos no solo de colocaciones sino también de comercialización y de diferenciación del negocio, ello es un factor fundamental para lograr acciones que incrementen el valor de la marca tanto para la organización como para el cliente.

d) **Marketing directo.-** El manejo y la administración de bases de datos es fundamental para lograr la individualización de la venta, por lo general, las promotoras trabajarán en el ámbito corporativo con gerentes administrativos, jefes de compras o jefes de los departamentos de marketing, relaciones públicas y/o imagen institucional. Es importante tener un conocimiento previo a la visita acerca de las actividades de la organización, giro del negocio y los perfiles de las personas a visitar, asimismo la obtención de una base de datos que incluya no sólo los nombres de las personas encargadas para realizar el primer contacto sino también datos como correos electrónicos o números celulares para poder hacer la promoción de los productos tanto por medio electrónico como por el de telefonía móvil. Un aspecto importante a destacar es que una vez realizado el primer contacto y/o la primera venta en una institución la promotora deberá lograr un acercamiento con la persona encargada del departamento de Recursos Humanos, previo consentimiento de la gerencia para poder realizar la publicidad y promoción a los trabajadores de la empresa, así también gestionar la obtención de la base de datos de los mismos.

e) **Énfasis en la diferenciación de la marca.-** Otro aspecto clave es el énfasis en la diferenciación de la marca, ello a través de la publicidad hecha y en la venta directa. El concepto a vender es “Productos diferenciados para requerimientos individualizados”, es decir, lograr la personalización de la venta, ello es posible debido a la flexibilidad del proceso de pedido a los proveedores y la existencia de medios de distribución de bajo coste. En

todo momento la marca estará presente como elemento connotativo de sus atributos: Personalización, calidad y buen servicio.

- f) **Entrega rápida.**- Este es un factor clave, la distribución. Para ello se ha diseñado un Plan de Comercialización que permita, a través del uso de la tecnología, la comunicación fluida con los clientes, vendedores, sistema de distribución y proveedores. Trujillo es una ciudad que presenta las condiciones para poder cumplir con ello, el denominado “*Delivery*” es factible debido a la composición geográfica del mercado al cual se dirige y los bajos costes comparativos de transporte en la ciudad.
- g) **Fidelización de clientes.**- Esta estrategia está compuesta sobre la base de la creación de sistemas de bases de datos que permitan implementar posteriormente el concepto de “*Customer Relationship Management*”, es decir, una mejora en la gestión de las relaciones con los clientes, con un seguimiento detenido acerca de sus hábitos de compras, montos en términos de producto y monetarios, preferencias de canales de distribución y medios de pago, etc. Con esto se podrá otorgar una diferenciación para ofrecer productos a medida, la mencionada personalización anteriormente expuesta se convierte en una individualización de la relación cliente - proveedor que marca la diferencia ante la competencia, ello genera la fidelización de los clientes y posteriormente el incremento del Valor Vital del Cliente (VVC), expuesto por *Russell S. Winer* en un artículo publicado en el web site www.hipermarketing.com en el cual se define este concepto de una forma cuantitativa, es decir el valor presente de la diferencia entre los flujos monetarios de ingresos y egresos por la compra individual de la marca durante toda su vida

3.2. Plan Comercial

Dentro de la filosofía comercial de Telerosas existen dos dimensiones de canales de venta y distribución, que en vez de ser excluyentes son complementarias. Estas dimensiones tienen que ver con la tendencia de generar valor en la empresa a través de sus procesos de toma de pedido,

recepción, distribución, entrega y servicio post venta entre otros. Ello implica el desarrollo de una cadena de valor real, con las formas tradicionales de comercializar y una la cadena de valor de la información, que es un esquema menos ortodoxo pero que su implementación ayuda al posicionamiento de la marca y al uso de más canales de índole tecnológico.

A continuación se detalla el proceso de comercialización de la unidad de negocios:

3.2.1.- Envío de cotizaciones, recepción y confirmación de pedidos.-

Telerosas trabaja con seis canales de envío de cotizaciones, recepción y confirmación de pedidos, a continuación se describe cada uno:

- a) **Venta Directa.-** Lo realiza a través de promotoras de venta especializadas en las cuentas corporativas, básicamente trabajan con gerentes administrativos y/o personas encargadas del área de marketing, relaciones públicas o imagen institucional. Realizan visitas y mantiene contacto vía correo electrónico para promocionar determinados productos o conocer las próximas actividades de la institución para sugerir productos adecuados para la ocasión, en especial para fechas importantes tales como el día de la secretaria, día de la madre, fechas importantes para instituciones, etc. También, de una manera continua están buscando oportunidades para colocar productos en matrimonios y graduaciones.
- b) **Teléfono.-** Por este canal se realiza la recepción directa de los pedidos de clientes o se concreta una cita con la promotora según sea el requerimiento del interesado. La estrategia para este caso se centra en la difusión de un número mnemotécnico, es decir, de fácil recordación y debidamente promocionado en la página web, cartas institucionales y material publicitario entregado.
- c) **Fax.-** por esta vía se piensa recibir las órdenes de compra de las empresas con las cuales ya se haya tenido anteriormente alguna venta. Implica necesariamente la confirmación a través de un correo electrónico, otro fax o una llamada directa.

- d) **Correo Electrónico.-** Llega a través de la dirección pedidos@telerosas.com.pe a la computadora central y posteriormente es contestado de acuerdo al requerimiento, por esta vía se puede solicitar la visita de una promotora de venta o realizar directamente el pedido.
- e) **Mensaje de texto a equipo de telefonía móvil.-** La persona interesada podrá enviar un mensaje de texto al equipo telefónico móvil de la promotora de venta en caso que tenga el mismo proveedor de línea o a través del web site de dicho proveedor. Se puede realizar también un pedido bajo esta modalidad previa confirmación de la promotora con el cliente.
- f) **Web Site.-** El interesado puede ingresar a www.telerosas.com.pe y podrá revisar el catálogo que se encuentra en dicha dirección y llenar el formulario de pedido siguiendo los pasos indicados, a través de este medio también podrá realizar el pago en caso de requerirlo así.

3.2.2.- Ingreso a Base de Datos.- Las órdenes de pedido son introducidas a una base de datos identificando al cliente, sea éste persona natural o jurídica en el cual se describirá todos los detalles solicitados en términos de producto, medios de pago, tiempos de entrega, canales de distribución, etc. Estos datos será ingresados manualmente a un sistema que pueda recepcionar lo requerido, en caso de que el pedido llegue a través del web site, el sistema podrá importar electrónicamente de los formularios que se encuentren allí. El objetivo principal de este proceso es el de saber cuáles son las necesidades y requerimientos exactos de cada cliente para posteriormente poder individualizar tanto la publicidad y promoción como proporcionar información para coordinar con los proveedores acerca de productos de interés.

3.2.3.- Transferencia a Proveedores.- Una vez obtenido el pedido en términos de variedades, cantidades y preferencias, se coordina con el proveedor y se le emite una orden de compra con las especificaciones del requerimiento. En esta etapa se mantendrá una comunicación fluida así como la debida supervisión de la presentación del producto, siempre acompañados por el logotipo de Telerosas.

3.2.4.- Medios de Pago.- Se considera diversas modalidades de pago, entre ellas tenemos el pago directo sea a través de la promotora por medio de entrega de efectivo o recepción de cheques, para el caso de clientes corporativos se concederá una política de crédito a 15 días. La principal innovación en este sentido es la implementación de pagos electrónicos por medio de www.telerosas.com.pe . Se calcula que en Trujillo existen 15,000 tarjetas de crédito colocadas siendo un 85% de Visa y el 15% restante de American Express (AMEX), ello a través de protocolos de seguridad SEC (Secure Electronic Transaction) triangulándolo con los bancos locales con tarjetas de aceptación como Visa y AMEX, además los bancos nacionales tienen un producto para pagos electrónicos con montos limitados a los cuales cualquier cliente puede tener acceso, estas tarjetas, a diferencia de las de crédito, son más accesibles y seguras para el público, Telerosas además incluye dentro de su plan de marca una alianza con estos bancos para promocionar dichos productos e implementar el sistema. Cabe resaltar que ninguna empresa trujillana hasta el momento trabaja con esta modalidad.

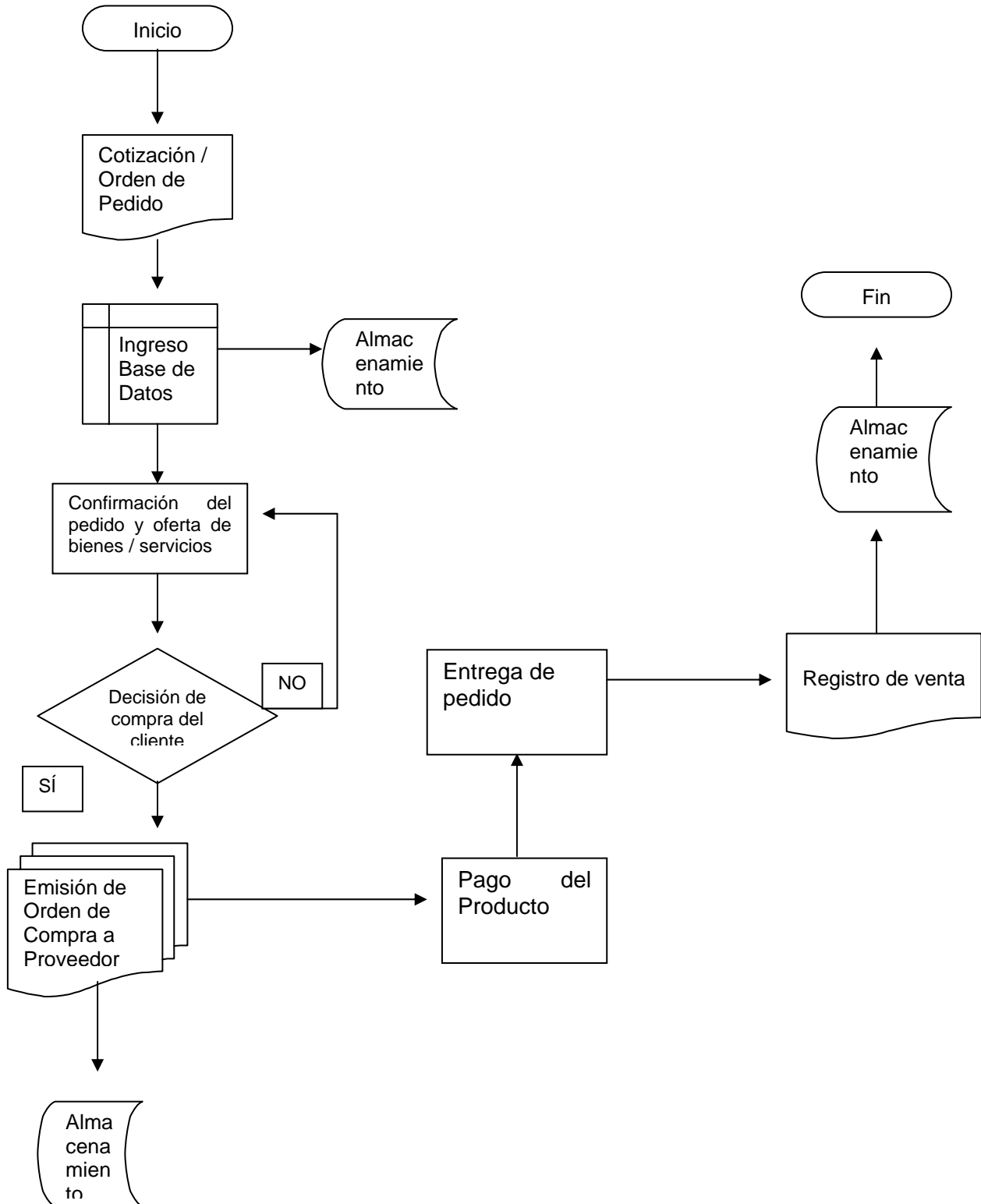
3.2.5.- Entrega de Pedidos.- Una vez obtenido el requerimiento con todas las especificaciones (producto, cantidades, domicilios, etc), se procederá a la entrega del pedido en el lugar indicado. Inicialmente la empresa no contempla la adquisición de una unidad de transporte para dicho fin, Trujillo es una ciudad pequeña que posee costes comparativos de transporte bastante más bajos, lo cual permite realizar la entrega de pedidos a través de una empresa de taxis que pueda brindar facilidades como las de facturación y crédito negociable.

3.2.6.- Registro de venta.- Una vez realizada la venta, la información ingresa al sistema para complementar la parte inicial destinada a la recepción de pedidos, en esta etapa se completa una serie de información como cambios en los pedidos, canales utilizados, razón social para la facturación, gustos y preferencias de los clientes, etc. Este sistema, una vez complementado con flujos de información de entrada y salida permitirá crear una herramienta que permita mejorar la gestión de las relaciones con los clientes, evitando así solicitar información a partir de la segunda compra (en el camino en que el consumidor se convierte en cliente) para la implementación del concepto, hoy

en boga, de *Customer Relationship Management*. Ello permitirá conocer a nuestros clientes potenciales ofreciéndoles un servicio individualizado basado en sus compras anteriores.

3.2.7 Procedimiento

A continuación presentamos un resumen esquemático del procedimiento de comercialización de Telerosas a través de un flujograma de procesos.



3.3. Generación de Valor

Según *Michael Porter* en su obra “Estrategia Competitiva”, el valor en términos competitivos, “Es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto, entendido éste como bienes y/o servicios”. A continuación se presenta el esquema de la cadena de valor real aplicada a Telerosas, posteriormente se presentará la cadena de valor de la información aplicado también a la marca en estudio.

3.3.1. Cadena de Valor Real.- *Porter* ha definido la cadena de valor en dos partes: Las actividades primarias (cinco) y las de apoyo (cuatro):

a) Actividades Primarias.- Son las referidas a la Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Servicio.

Logística Interna .- Está referida al trato directo con los proveedores de flores, en este caso entran variables tales como el poder de negociación, el plan de trabajo en calidad de producto y presentación, logística de empaque (diseño y confección de cajas con logotipo de Telerosas), etc.

Operaciones.- En esta parte se circunscribe a la comunicación y trato directo entre el requerimiento del cliente y la comunicación al proveedor del mismo, aquí se tiene en cuenta aspectos como calidad de producto, presentación, aditivos y calidad del empaque.

Logística Externa.- Son las actividades asociadas a la entrega del producto, acá se definen los canales de entrega, los tiempos y los servicios conexos solicitados. Se toma en cuenta la temporalidad del pedido en coordinación con el proveedor teniendo en cuenta que las flores son un producto perecible.

Mercadotecnia y Ventas.- Actividades centradas en una agresiva campaña de posicionamiento de marca asociada con calidad en el bien y en el servicio y en la promoción del web site www.telerosas.com.pe en todo el material publicitario.

Servicio.- Asociado principalmente a la sugerencia por parte de las promotoras a los clientes en los productos a escoger así como la atención de reclamos y sugerencias sobre producto, entrega u operaciones, asimismo el asesoramiento en la utilización de los medios de pago electrónicos de ser el caso así y de la absolución de inquietudes acerca de ello.

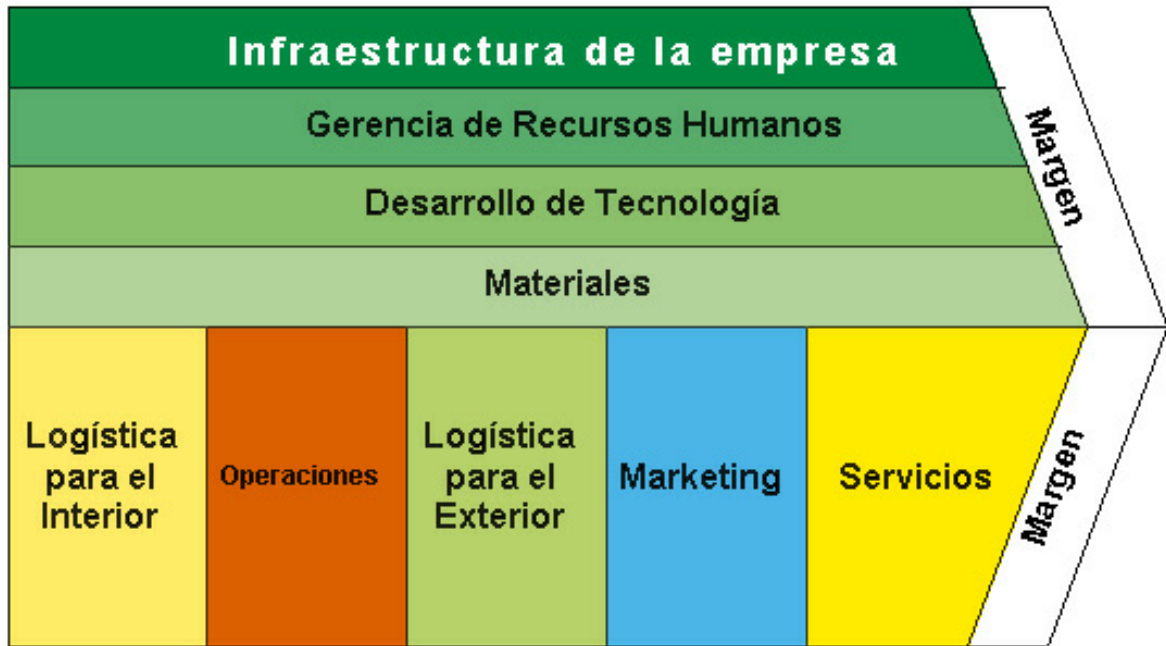
b) Actividades de Apoyo.- Son las referidas a los Materiales, Desarrollo de Tecnología, Gerencia de Recursos Humanos y la Infraestructura de la Empresa:

Materiales.- Están referidos a actividades de compras que agreguen valor a la empresa. En el caso de Telerosas incluimos gastos de ventas, movilidades y compras de artículos tecnológicos como equipamiento, soporte y alojamiento del web site.

Desarrollo de Tecnología.- Una de las principales pautas que marca la diferenciación de Telerosas frente a sus competidores es el aprovechamiento máximo de la tecnología existente para la gestión, tecnología entendida en el sentido de desarrollo de sistemas e implementación de técnicas y procedimientos, ante ello la necesidad de innovar en este sentido es una realidad inexorable para el proyecto, la finalidad es constituir un *know how* propio y diferenciado que permita incrementar el valor de la marca de una manera gradual en el tiempo. Por otro lado implica también un trabajo coordinado con los proveedores en busca de mejoras continuas en la calidad y diseños de presentaciones y empaques dinámicos y creativos.

Gerencia de Recursos Humanos.- Un factor clave de éxito para el negocio planteado son los recursos humanos, en este sentido la filosofía de Telerosas esta centrada en la definición de un perfil de promotor diferenciado y de una capacitación constante al personal, asimismo un trabajo conjunto con los proveedores en busca del desarrollo de las habilidades y actitudes proactivas de todas las personas involucradas con la unidad productiva.

Infraestructura de la Empresa.- Está referida al área de planeación, finanzas, contabilidad y administración en general. Estas actividades están centradas en el Gerente General de Telerosas que, bajo el objetivo de posicionar la marca e incrementar el valor de la misma, enfocará las actividades mencionadas en función a ello, evitando de esta manera, el despilfarro de recursos en actividades no propias de la estrategia planteada.



Esquema de la cadena de valor de Michael Porter

3.3.2 Cadena de Valor de la Información.- La cadena de valor real presentada anteriormente tiene, para el caso de la marca en estudio, un complemento en la denominada cadena de valor de la información definida en los últimos años como un diseño que permite visualizar la generación de valor a través de los flujos de información. A continuación se presenta este diseño aplicado a Telerosas con la finalidad de mostrar el complemento necesario del tráfico y gestión de la información como un complemento en las tradicionales formas de realizar la comercialización de flores naturales.

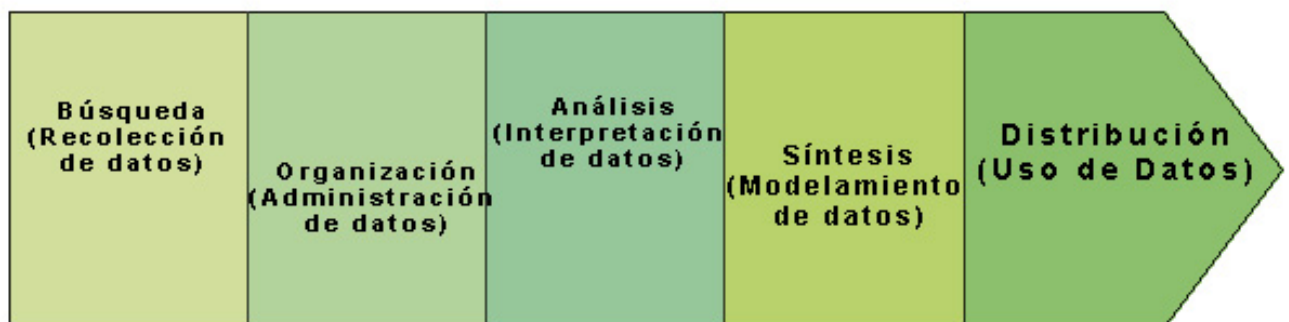
Búsqueda y Recolección de Datos.- El primer paso en este sentido es la creación de una base de datos que incluya información tanto de los clientes potenciales como de mercado, competidores, proveedores y de otras variables útiles, este es el primer paso para la arquitectura del archivo. Con los primeros flujos de información propios de los pedidos, ventas y compras se procederá a llenar la mencionada base de datos con la información relevante y propia del proyecto. El éxito en este primer paso radica en diseñar las estructuras y los canales mediante los cuales se ingresará la información. Se ha definido anteriormente el proceso de comercialización de Telerosas, es bajo esta estructura que se dará uso a los formularios que se ingresen directamente a través del sistema digitándolo manualmente o a través de la importación electrónica de la información que se obtenga en el web site.

Organización.- En este paso se procede a organizar la información de acuerdo a la estructura planteada. En esta parte Telerosas otorga importancia a la creación de expedientes tanto personales como corporativos, asimismo la estructura se implementará sobre la base de los reportes requeridos en términos de consumos individuales semanales, porcentaje de participación por cliente, tabla de preferencias, participación por producto, costos de transacción, etc. En esta parte la organización de la información permitirá concentrarse en la construcción de módulos de recepción y organización de información que generen valor al proceso para la toma de decisiones.

Análisis.- En esta tercera parte la información ya ha sido analizada y presentada de forma visual a través de cuadros comparativos que sean significativos para tomar acciones preventivas y correctivas. La interpretación de este análisis contribuye un paso importante en la generación de valor de la información inicial, en este paso también se empieza a descartar algunas variables y esquemas poco trascendentes para la marca.

Síntesis.- En esta etapa la información empieza a tomar un elemento denotativo importante en cuanto a cantidad y calidad. Se construye un modelo de seguimiento de operaciones de Telerosas que permita brindar una visión completa acerca de elasticidad de precio, canibalización de productos, indicadores de desarrollo, canales de distribución, medios de pago, demanda por producto, etc.

Distribución.- De esta manera, el quinto paso en esta cadena es el Sistema de Soporte de Decisiones donde el valor de la información se maximiza y permite al Gerente General de Telerosas su uso para la toma de decisiones en términos de cambios o reformulación de las estrategias iniciales. Asimismo la información de primera mano que se obtiene a través de este sistema le permite lograr una mejora en las relaciones con sus clientes con el conocimiento cabal de la información tanto de costos y operaciones como de mercado.



3.4. Plan Tecnológico

El factor tecnológico es el segundo pilar fundamental sobre el cual se basa el presente trabajo. Factor tecnológico entendido como un medio por el cual se logran tres propósitos fundamentales: Una mejora en los procesos de comercialización al ampliarse los canales de promoción y compra, un segundo propósito que tiene, conceptúa la relevancia de la información obtenida otorgándole valor a la misma y un tercer propósito que es el publicitario a través de un medio que tiene un vertiginoso crecimiento en el ámbito de los negocios mundiales: Internet.

Es bajo estos tres propósitos que se ha desarrollado el Plan Tecnológico para la marca Telerosas, éste además responde a una estrategia de negocios inicialmente planteada y a la generación de valor para la unidad productiva. A continuación se presenta el detalle y algunas demostraciones tentativas del web site:

3.4.1. Propósito de Mejora en los Procesos de Comercialización.- En la actualidad, en el mercado de comercialización de flores naturales en la ciudad de Trujillo, los medios electrónicos no son utilizados como canales para ofertar, vender y cobrar dichos productos. La necesidad de inversiones en tecnología por parte de las empresas es una consecuencia inexorable de las enormes ventajas que ofrecen estos medios en tiempos y variedad. Existe además un notable desarrollo en cuanto a los costos de operación con estas tecnologías, la existencia de tarifas planas para Internet y la disminución de los precios de los equipos de telefonía celular son una clara muestra de ello.

En primer lugar es necesario destacar que un equipo celular o una computadora conectada a Internet son una puerta abierta para recibir y enviar promociones de productos en primera instancia y pedidos y pagos en una segunda. En una primera etapa se considera el uso intensivo del correo electrónico, este tiene la ventaja que es mucho más rápido y efectivo que una carta de presentación corporativa, la inclusión de diseños elaborados en programas especiales enviados bajo la modalidad HTML constituye una

oportunidad emergente en el sector. Por otro lado la cantidad de mensajes de texto y de las opciones para incorporarse a listas de suscripción abre una gran posibilidad de promoción, además las tres compañías operadoras de telefonía móvil en nuestro país tienen el servicio de envío de mensaje de texto a un equipo celular a través de su web site, si ello es medido en términos cuantitativos, el costo de la promoción resulta bastante más bajo que los métodos tradicionales. Para muestra un ejemplo:

Consideremos el envío de 50 correos electrónicos y 100 mensajes de texto a celulares con una promoción específica, ello en el lapso de 6 horas. Si se toman en cuenta los actuales costos de tarifas planas de Internet (Corporativas) obtendremos un costo hora de US\$ 1.07 (US\$ 767 mensuales entre 30 días entre 24 horas diarias). Si dividimos el monto de las seis horas entre los 150 mensajes de promoción enviados obtendremos un costo de envío de promoción de US\$ 0.04 por mensaje.

3.4.2. Propósito de Valor de la Información.- Un buen manejo de bases de datos electrónicas permite tener una mejor calidad de información acerca de los gustos y preferencias de los clientes, asimismo un mejor manejo de ratios para toma de decisiones tales como ventas diarias, cuentas por cobrar, comisiones por promotor, volúmenes transados, etc. Ello permite generar reportes y esquemas individualizados para la mejora de la gestión de las relaciones con los clientes, es decir, el denominado concepto de *Customer Relationship Management* que permite obtener información personalizada para cada cliente, ello permite pactar visitas de las promotoras y crear promociones adaptadas a sus necesidades, gustos y tiempos requeridos.

La creación del concepto de gestión de relaciones con el cliente para Telerosas está basado en seis etapas que están basadas en la cadena de valor de la información anteriormente desarrollada pero centrada, en esta oportunidad, en el manejo propio de esta herramienta:

Creación de la base de datos.- En esta etapa se procede a crear la fuente primaria del sistema de información, aquí se incluyen datos acerca de las transacciones de los clientes, medios de contactos que se construyen sobre la

base de los pedidos de información, datos descriptivos como edad, ingresos promedio, tamaño de la familia, etc. Para el caso de consumidores y ubicación, rubro, número de empleados, etc. para el caso de empresas, asimismo se incluirá respuestas a anteriores acciones de marketing como por ejemplo envíos directos, correos electrónicos, llamadas y visitas al web site.

Análisis de la base de datos.- Una vez obtenida la base de datos se procede a analizar la información que nos proporciona, en esta etapa se disgrega la información con la finalidad de segmentarla e individualizarla de tal forma que se pueda obtener información detallada acerca de las preferencias de los clientes por los productos, canales de promoción, medios por los cuales ellos obtienen información, canales de envío y de pagos, etc.

Selección de clientes.- Con el análisis previo de la información obtenida se procede a seleccionar a los clientes potenciales, es decir, aquellos que por hábitos de consumo y repeticiones son futuros compradores potenciales de la marca. Aquí se divide la información entre los consumidores y los clientes objetivo de Telerosas.

Dirección selectiva hacia los clientes.- Con las tres fases anteriormente planteadas se procede a realizar una dirección selectiva hacia los clientes, ella consiste en ofertar productos específicos para clientes individuales (entendidos como personas o empresas) con la modalidad de promoción personalizada, esta es una consecuencia de la información obtenida en las tres fases anteriores que permitirá promocionar productos a medida para los clientes de Telerosas. Ello, además de individualizar la oferta, permite disminuir esfuerzos en soporte promocional y publicitarios y poder concentrar los recursos sobre la base de información precisa y debidamente cuantificada.

Marketing Relacional.- En esta quinta etapa se estructura un programa de marketing relacional en el cual se calcula en valor vital del cliente para Telerosas y permite incluso inferir sus compras futuras mediante simulaciones y esquemas de pronósticos de ventas futuras, ello puede ser traído al presente y de esta manera cuantificar a cada cliente asignándole un valor monetario. Esta acción permitirá establecer segmentos para la relación con los clientes

potenciales y poder establecer un rango para cada uno, incluso poder establecer metas sobre el incremento del valor de vida del cliente para determinados casos.

Medición.- En esta última etapa se procede a estructurar indicadores de medición del desempeño que otorguen una mayor visión que los tradicionales estados financieros. Aquí se procede a establecer indicadores sobre la base de la cadena de valor de la información y los flujos obtenidos por los clientes, así se podrá medir la tasa de adquisición de nuevos clientes por período, la tasa de conversión de consumidor a cliente o la tasa de conservación de clientes. Ello proporcionará informaciones de mercado y de marketing relacional para la toma de decisiones sobre el uso de medios de llegada a consumidor y cliente.

3.4.3. Propósito Publicitario.- Un tercer propósito es el publicitario, es decir, implica la construcción de un nuevo canal mediante el cual el cliente podrá acceder a información sobre producto, precio y servicio. La herramienta para su logro es el desarrollo de un web site que en un futuro permita ampliar sus funciones para pasar de ser un elemento promocional hacia un mecanismo seguro de compra. Para la primera fase (promocional) se propone la siguiente estructura:

- Bienvenidos (Pagina de Inicio)
- Nosotros
- Catálogo de Productos
- ¿Cómo Ordenar?
- Telepuntos
- Flores Todo el Año

a) **Bienvenidos (Página de Inicio).**- Esta es la primera página y muestra la bienvenida al site con los colores característicos de la marca y el logotipo. Presenta información general acerca del negocio, asimismo se establecen los primeros links de enlace con las siguientes páginas y se promociona la(s) oferta(s) del mes. Más allá de buscar ser una página introductoria se convierte en una guía de la tienda, con accesos directos para ver el catálogo de productos con precios, contactos y la página para realizar pedidos.

TELEFlores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites History

Address C:\Documents and Settings\administrator.QNETWORK.001\My Documents\Mis Webs\Columbus.htm

TeleRosas.com

Flores Globos Chocolates Otros

Hoy: 14/05/2002

Catálogo completo

Ocasiones especiales

- Amorosas
- Amistad
- Nacimiento
- Agradecimiento
- Despedida

Tipos de arreglos

- Rosas
- Exoticos
- Campestre
- Mini Jardines
- Chocolates
- Globos
- Bonsai
- Orquideas
- Cestas Gourmet

Bienvenido (a)

PERU

Registro de clientes

Nosotros

TeleRosas novedades

Condiciones

Como Comprar

TelePuntos

Flores Todo el Año

Ideas creativas

Novedades

Martes: TeleRosas impulsa...
[13/9/2000]

Una vez más el primer martes del mes trajo consigo la realización del evento dedicado al intercambio en materia de los negocios en la web. En esta oportunidad, [Telerosas.com](#)

TeleRosas.com

Tras el tiempo transcurrido y después del gran boom de los negocios en internet, se inicia un proceso de nivelación –o asimilación- en el que los primeros paradigmas dibujados en cuanto a lo digital toma visos de realidad. Muchas de las empresas que nacieron bajo el influjo de lo desconocido, han comprobado que la clave no está en programar y hacer publicidad, porque el exiguo mercado aún no está preparado para tal bombardeo.

Contenido desarrollado por [Telerosas.com](#)

Copyright © 1996-1999 TELERosas
Derechos Reservados - All rights reserved
Cualquier comentario, por favor dirijalo a webmaster@telerosas.com

Internet

b) **Nosotros.-** En esta página se muestran algunos datos de la marca como la razón social a la que pertenece (Multimarcas E.I.R.L.), breve reseña, misión corporativa, filosofía de trabajo y nombre con contacto de todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de generar confianza ente los potenciales clientes.

TELEFlores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address C:\Documents and Settings\administrator.QNETWORK.001\My Documents\Mis Webs\Columbus.htm

TeleRosas.com

Flores Globos Chocolates Otros

Hoy: 14/05/2002

Catálogo completo

Ocasiones especiales

- Amorosas
- Amistad
- Nacimiento
- Agradecimiento
- Despedida

Tipos de arreglos

- Rosas
- Exóticos
- Campestre
- Mini Jardines
- Chocolates
- Globos
- Bonsai
- Orquideas
- Cestas Gourmet

Bienvenido (a)

PERU

[Teléfono-TeleRosas] [Teléfono]

Registro de clientes

Nosotros

TeleRosas novedades

Condiciones

Como Comprar

TelePuntos

Flores Todo el Año

Ideas creativas

Nuestra Empresa

Fundada en 2002 en Perú, TeleRosas es hoy en día una de las empresas líderes de venta de arreglos de florales naturales.....

Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de adquirir los más bellos arreglos florales con la mejor calidad, el mejor servicio y a precios competitivos.....

Etc.....

Contenido desarrollado por Telerosas.com

Copyright © 1996-1999 TELERosas
Derechos Reservados - All rights reserved
Cualquier comentario, por favor diríjalo a webmaster@telerosas.com

Internet

c) **Catálogo de Productos.-** Esta página esta dedicada exclusivamente para mostrar los productos que se ofertan. Está dividido por ocasiones, inicialmente el catálogo contará con las siguientes subdivisiones:

- * Románticos
- * Aniversarios, Cumpleaños, Inauguraciones
- * Amistad
- * Disculpas
- * Graduaciones
- * Condolencias

Adicionalmente, cada producto contará con la presentación a través de una foto escaneada y el respectivo precio.

TELEFlores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites History Print Copy Paste

Address C:\Documents and Settings\administrator.QNETWORK.001\My Documents\Mis Webs\Columbus.htm Go Links

TeleRosas.com

Flores Globos Chocolates Otros

Hoy: 14/05/2002

Catálogo completo

Ocasiones especiales

- Amorosas
- Amistad
- Nacimiento
- Agradecimiento
- Despedida

Tipos de arreglos

- Rosas
- Exóticos
- Campestre
- Mini Jardines
- Chocolates
- Globos
- Bonsai
- Orquideas
- Cestas Gourmet

Bienvenido (a)

PERU

Registro de clientes

Nosotros

TeleRosas novedades

Condiciones

Como Comprar

TelePuntos

Flores Todo el Año

Ideas creativas

Catálogo

Flechazo

4 doc.	Bs. 63,500.00	- US\$63.00
3 doc.	Bs. 51,500.00	- US\$51.00
2 doc.	Bs. 42,500.00	- US\$42.00

Haga click en la foto para ampliarla y leer una descripción detallada del producto

Romántico

3 doc.	Bs. 74,900.00	- US\$75.00
2 doc.	Bs. 59,900.00	- US\$60.00
4 doc.	Bs. 94,900.00	- US\$95.00

Haga click en la foto para ampliarla y leer una descripción detallada del producto

Done Internet

d) **¿Cómo Ordenar?.-** Esta página está dedicada a instruir al cliente acerca de las modalidades para ordenar productos a través de la página, incluso promocionando los números telefónicos tanto de la central como de los equipos móviles de las promotoras y enlaces con las páginas de los proveedores de servicio de telefonía para el envío de mensajes de texto.

Inicialmente el proyecto tecnológico contempla el envío del pedido hacia un correo electrónico de la empresa a través de un formulario llenado en el web site que servirá para alimentar la base de datos, posteriormente se implementará el servicio de pagos a través de tarjetas autorizadas para ello con los respectivos protocolos de seguridad.



e) **TelePuntos.-** En la página se incluye esta modalidad con la finalidad de promover la visita y el uso del web site premiando la preferencia. Con la compra de cada arreglo el cliente acumula **TelePuntos** canjeables por atractivos premios a través de un *login* y *password* previamente establecidos por el cliente.

TELEFlores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites History Print Refresh

Address C:\Documents and Settings\administrator.QNETWORK.001\My Documents\Mis Webs\Columbus.htm

TeleRosas.com

Flores Globos Chocolates Otros

Hoy: 14/05/2002

Catálogo completo

Ocasiones especiales

- Amorosas
- Amistad
- Nacimiento
- Agradecimiento
- Despedida

Tipos de arreglos

- Rosas
- Exoticos
- Campestre
- Mini Jardines
- Chocolates
- Globos
- Bonsai
- Orquideas
- Cestas Gourmet

Bienvenido (a)

PERU

[Teléfono-TeleRosas] [Teléfono]

Registro de clientes

Nosotros

TeleRosas novedades

Condiciones

Como Comprar

TelePuntos

Flores Todo el Año

Ideas creativas

Con la compra de cada arreglo usted acumula TelePuntos para cambiar por atractivos premios. Para reclamar su premio, llámenos al **TeleFlores (Teléfono)**

550 TelePuntos

415 TelePuntos

160 TelePuntos

Copyright © 1996-1999 TELERosas
Derechos Reservados - All rights reserved
Cualquier comentario, por favor diríjalo a webmaster@telerosas.com

Internet

f) **Flores todo el Año.-** Este novedoso servicio que puede implementar Telerosas, le permitirá a los clientes recibir semanalmente en su casa u oficina, “las más bellas y frescas flores, listas para colocar en su florero”. El cliente podrá suscribirse por un mes, un trimestre o un año, seleccionando la combinación de flores y follajes que quiere recibir, así como el momento y la dirección en que desea que le sean entregadas.

TELEFlores - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address C:\Documents and Settings\administrator.QNETWORK.001\My Documents\Mis Webs\Columbus.htm

TeleRosas.com

Flores Globos Chocolates Otros

Hoy: 14/05/2002

Catálogo completo

Ocasiones especiales

- Amorosas
- Amistad
- Nacimiento
- Agradecimiento
- Despedida

Tipos de arreglos

- Rosas
- Exóticos
- Campestre
- Mini Jardines
- Chocolates
- Globos
- Bonsai
- Orquideas
- Cestas Gourmet

Bienvenido (a)

PERU

[Teléfono-TeleRosas] [Teléfono]

Registro de clientes

Nosotros

TeleRosas novedades

Condiciones

Como Comprar

TelePuntos

Flores Todo el Año

Ideas creativas

Rosas todo el Año

Este novedoso servicio de TeleRosas, le permite recibir semanalmente en su casa u oficina, las mas bellas y frescas Rosas, listas para colocar en su florero. Ud. puede suscribirse por un mes, un trimestre o un año, seleccionando la combinación de rosas y follajes que quiere recibir, así como el momento en que desea que le sean entregadas. Ofrecemos atractivos descuentos sobre el precio de venta vigente, dependiendo del período al cual Ud. decida suscribirse. En esta página le presentamos una muestra de nuestras rosas, cuidadosamente seleccionadas para que le ayuden a embellecer su hogar o su lugar de trabajo.

Para mayor información, agradecemos nos llame al **TeleRosas (044)-Teléfono**

Done Internet

Se buscará fomentar el conocimiento y difusión del mundo de las rosas, por medio de consejos, recomendaciones y comentarios de Telerosas para con los clientes y viceversa a través de una sección denominada “**ideas creativas**”

Ejemplo: “**Como cuidar las rosas:** Para que sus arreglos florales duren más tiempo coloque agua al arreglo en el oasis, para que las flores no se sequen...”

Finalmente en la página se muestra información que buscan generar confianza en los navegantes como la siguiente:

- * Condiciones Generales de Venta
- * Condiciones y Términos de Uso
- * Condiciones Legales
- * Política de Privacidad

CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Planificación

El proyecto tiene un horizonte de cuatro años con una inversión inicial proyectada de S/ 48,000 en dos etapas. La primera de S/45,000 y la segunda de S/. 3,000 para los años 1 y 2 respectivamente. Se han elaborado flujos de caja proyectados a cuatro años con incrementos progresivos en las ventas por el ciclo del negocio e impacto de la gestión de marcas y uso de la tecnología planteado en el presente trabajo y se ha contemplado la venta del valor de la marca en el último período. Todos los flujos resultantes son traídos al presente para la respectiva evaluación financiera y se calcula un margen inicial de 30% sobre la compra directa de los bienes.

4.2. Estrategia

La estrategia financiera de Telerosas está centrada en iniciar sus operaciones con una inversión mínima para operar, monto que es aporte propio de los inversionistas, derivando la mayoría de los costos hacia un esquema variable, llevando las remuneraciones a una parte fija mínima y un porcentaje de las comisiones (3% los dos primeros años y 3.5% para los siguientes dos).

Para operar se utilizará las instalaciones de una casa propia del inversionista ubicada en la Av. Fátima 456, en dichas instalaciones se llevará a cabo la venta directa y será el centro de operaciones para la implementación tecnológica y de marca.

A continuación se detalla los pasos en términos de inversión inicial, proyección de flujos de caja a cuatro años, valorización de la marca y evaluación financiera del proyecto utilizando el método del valor presente y el de la tasa interna de retorno.

4.2.1. **Presupuesto de la inversión inicial.**- La inversión inicial total calculada es de S/. 48,000 y está estructurada en tres partes. Una derivada a la inversión en activos fijos (S/. 13,853), otra orientada hacia los gastos de operación iniciales más intangibles (S/. 5765) y una tercera para el capital de trabajo necesario para el desarrollo de las operaciones del negocio (S/. 28,382).

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL (expresada en nuevos soles)	
Descripción	Monto (S/.)
Compra de Activos	13,853
Computadora Personal	3,795
Impresora	350
Scanner	350
Mobiliario	1,500
Aire Acondicionado	3,795
Alfombra	863
Puertas de vidrio	1,600
Letrero de fachada	900
Equipos celulares	700
Gastos de Operación	5,765
Constitución de empresa	350
Registro de marca	700
Elaboración de cajas	400
Diseño página web	2,415
Elaboración de catálogos	400
Ambientación de local	700
Afiches promocionales	800
Capital de trabajo	28,382
Pago Proveedores	17,655
Remuneraciones	5,755
Comisiones	572
Publicidad	3,200
Servicios	1,200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	48,000

Financiamiento:

Para el financiamiento del proyecto se utilizarán recursos propios del inversionista y los desembolsos del capital de trabajo se han distribuido en dos partes, una al inicio del proyecto y la otra en el segundo año de su implementación que ingresa para realizar pagos a proveedores.

4.2.2. **Flujos de Caja Proyectados.**- Los flujos de caja se muestran en los anexos V, VI, VII y VIII del presente trabajo, a continuación se presenta la proyección de ventas por producto para cada año así como las cantidades, posteriormente se muestra un resumen de las partidas estructuradas por ingresos, egresos operativos y no operativos y los respectivos flujos de fondos. Los saldos finales de cada período no ingresan como saldos anteriores del primer mes del siguiente año, esto es debido a un retiro anual de las utilidades del ejercicio por parte del inversionista.

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑOS 1 y 2

Producto	Precio (S/.)	AÑO 1		AÑO 2	
		Q	S/.	Q	S/.
Romanticos					
Arreglos de Rosas Importadas	75	45	3,375	95	7,125
Vertical mixto en rosado	29	80	2,320	175	5,075
Arreglo tradicional de Rosas Rojas	49	90	4,410	190	9,310
Ramo de 9 rosas color pastel	39	65	2,535	155	6,045
Ramo tendido de 12 Rosas Rojas	45	65	2,925	155	6,975
Centro mixto en rosado	35	95	3,325	195	6,825
Cumpleaños					
Canasto Otoñal	85	40	3,400	95	8,075
Cesta ovalada mixta	39	85	3,315	190	7,410
Cesta ovalada de luxe	49	70	3,430	175	8,575
Amistad					
Cesta ovalada de Rosas Pastel	75	70	5,250	165	12,375
Arreglo vertical mixto sencillo	29	120	3,480	260	7,540
Arreglo de Rosas Amarillas	65	65	4,225	155	10,075
Graduaciones					
Canasta con flores de estación	69	45	3,105	95	6,555
Arreglo de claveles clásico	45	45	2,025	95	4,275
Ramo mixto tendido y colorido	29	85	2,465	175	5,075
Condolencias					
Manto de Rosas de luxe	220	25	5,500	40	8,800
Arrimo Blanco	85	60	5,100	150	12,750
Ramo de Rosas de condolencias	75	65	4,875	165	12,375
Ovalo primaveral con fl. de estación	120	45	5,400	95	11,400
Lágrimas en tonos rosados	79	75	5,925	190	15,010
Cojín en tonos rosado-párvula	35	90	3,150	220	7,700
Otros					
Rosas x 1	7	150	1,050	320	2,240
Rosas x 3	12	120	1,440	250	3,000
Rosas x 6	18	80	1,440	150	2,700
Rosas x 12	28	60	1,680	120	3,360
TOTAL			85,145		190,645

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑOS 3 y 4

Producto	Precio (S/.)	AÑO 3		AÑO 4	
		Q	S/.	Q	S/.
Romanticos					
Arreglos de Rosas Importadas	85	100	8,500	100	8,500
Vertical mixto en rosado	35	185	6,475	185	6,475
Arreglo tradicional de Rosas Rojas	45	210	9,450	210	9,450
Ramo de 9 rosas color pastel	45	160	7,200	160	7,200
Ramo tendido de 12 Rosas Rojas	49	160	7,840	160	7,840
Centro mixto en rosado	39	210	8,190	210	8,190
Cumpleaños					
Canasto Otoñal	89	110	9,790	110	9,790
Cesta ovalada mixta	45	210	9,450	210	9,450
Cesta ovalada de luxe	55	185	10,175	190	10,450
Amistad					
Cesta ovalada de Rosas Pastel	79	185	14,615	185	14,615
Arreglo vertical mixto sencillo	35	290	10,150	290	10,150
Arreglo de Rosas Amarillas	69	170	11,730	170	11,730
Graduaciones					
Canasta con flores de estación	75	100	7,500	110	8,250
Arreglo de claveles clásico	49	100	4,900	110	5,390
Ramo mixto tendido y colorido	35	180	6,300	185	6,475
Condolencias					
Manto de Rosas de luxe	230	45	10,350	45	10,350
Arrimo Blanco	89	160	14,240	165	14,685
Ramo de Rosas de condolencias	79	180	14,220	180	14,220
Ovalo primaveral con fl. de estación	130	110	14,300	110	14,300
Lágrimas en tonos rosados	85	210	17,850	210	17,850
Cojín en tonos rosado-párvula	39	240	9,360	240	9,360
Otros					
Rosas x 1	9	360	3,240	390	3,510
Rosas x 3	14	280	3,920	300	4,200
Rosas x 6	20	180	3,600	220	4,400
Rosas x 12	32	140	4,480	165	5,280
	TOTAL		227,825		232,110

RESUMEN DE FLUJOS DE CAJA POR AÑO

RESÚMEN INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS OPERATIVOS				
VENTAS	86,790	193,790	228,000	231,500
VENTA DE ACTIVOS	-	-	-	48,207
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	86,790	193,790	228,000	279,707
INGRESOS NO OPERATIVOS				
APORTE DE SOCIOS	-	-	-	-
	45,000	3,000	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	45,000	3,000	-	-
TOTAL INGRESOS	131,790	196,790	228,000	279,707
RESÚMEN EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
EGRESOS OPERATIVOS				
REMUNERACIONES	20,143	22,825	32,547	33,332
COMISIONES	2,604	5,814	7,980	8,103
PAGO PROVEEDORES	60,753	135,653	159,600	162,050
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23,850	4,200	4,200	4,200
PUBLICIDAD	8,200	8,200	8,200	8,200
SERVICIOS	3,600	3,600	3,600	3,600
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	119,150	180,291	216,127	219,485
TOTAL EGRESOS	119,150	180,291	216,127	219,485
SALDO OPERATIVO DEL AÑO	(32,360)	13,499	11,873	60,222
SALDO ANTERIOR	-	-	-	-
INGRESOS	131,790	196,790	228,000	279,707
EGRESOS	119,150	180,291	216,127	219,485
SALDO DEL AÑO	12,640	16,499	11,873	60,222

Rentabilidad

A continuación se presentan dos cuadros de rentabilidad de acuerdo al período de operación anual, una enfocada en la parte operativa y la otra orientada a la rentabilidad final del negocio:

- a) **Rentabilidad Operativa**.- Para esta rentabilidad del negocio se ha tomado en cuenta los flujos operativos que provienen tanto de los ingresos como de los egresos operativos, es decir, los provenientes de las actividades directas del negocio como compras de insumos, gastos administrativos e información de venta directa. Se observa una rentabilidad operativa negativa para el primer año, déficit cubierto por el capital de trabajo de la inversión inicial.

RENTABILIDAD OPERATIVA		
Año	Saldo Op.	Rentabilidad
1	-32,359.90	-37%
2	13,498.70	7%
3	11,872.60	5%
4	60,222.30	22%

- b) **Rentabilidad Final**.- Es la rentabilidad que proviene de los saldos finales, operativos y no operativos. Para el presente caso se incluye como parte no operativa el aporte inicial de S/. 48,000 en dos etapas (S/. 45,000 el primer año y S/. 3,000 el segundo). Se observa una rentabilidad dispersa que llega hasta un 22% en el último año (por la venta de la marca).

RENTABILIDAD FINAL		
Año	Saldo Final	Rentabilidad
1	12,640.10	15%
2	16,498.70	9%
3	11,872.60	5%
4	60,222.30	22%

4.2.3. **Valorización de la Marca.-** Se prevé realizar la venta del valor de la marca en el cuarto año, para ello se ha procedido a valorizar la marca mediante el método del valor presente de los flujos de utilidades de su uso para un período de cuatro años (tomando como referencia el propio horizonte de este proyecto), es decir, para los años 5, 6, 7 y 8. Se ha proyectado un incremento en los saldos del 2.3% para cada año y una tasa de descuento del 10.68%.

Bajo este método el valor de la marca en el cuarto año es de S/. 48,207.33, es decir, casi el mismo valor nominal que la inversión inicial proyectada.

VALORIZACIÓN DE LA MARCA				
Crecimiento	2.30%			
Tasa dscto	10.48%			
Factor	1.023			
Período	Año	Saldo Final	V. Presente	%
0	Año 5	13,475.98	S/13,475.98	0%
1	Año 6	13,785.93	S/12,478.21	-10%
2	Año 7	14,103.00	S/11,554.32	-22%
3	Año 8	14,427.37	S/10,698.83	-35%
Valor de la Marca		S/48,207.33		

4.2.4. **Evaluación Financiera del Proyecto.-** Para realizar la evaluación financiera de este proyecto se ha tomado en cuenta el método del valor presente de los flujos del proyecto y la tasa interna de retorno sobre la inversión, ello con un horizonte de 4 años. Se han analizado dos propuestas de valorización para tomar tasas de descuento acordes con la realidad teniendo en cuenta el costo de oportunidad para el inversionista sobre la base de dos coyunturas distintas, un riesgo bajo y otro alto.

a) **Tasa de Descuento del 6%.-** Este esquema de valorización presenta una tasa de descuento del 6%, esta es la tasa que se ofrece en la actualidad por los bonos con clasificación triple A de “Credileasing” (recientemente ofertados) considerando un riesgo mínimo para el inversionista. Bajo este supuesto el Valor Actual Neto (VAN) para Telerosas es de S/. 36,278.57

descontando la inversión inicial a los saldos de los cuatro años proyectados. Ello también nos muestra la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es de 20.8%. Con estos parámetros tenemos un proyecto viable: Un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento utilizada

VALORIZACIÓN DEL NEGOCIO				
Tasa dscto	6.00%			
Período	Año	Saldo Final	V. Presente	%
0	INV. INIC.	-48,000.00	S/-48,000.00	0%
1	Año 1	12,640.10	S/11,924.62	-6%
2	Año 2	16,498.70	S/14,683.78	-12%
3	Año 3	11,872.60	S/9,968.46	-19%
4	Año 4	60,222.30	S/47,701.70	-26%
Valor Actual Neto		S/36,278.57		
Tasa Interna de Retorno		20.79%		

b) Tasa de Descuento 10.68%.- Este esquema nos muestra la viabilidad utilizando una tasa de descuento mayor a la anterior, de 10.68% que es el rendimiento del mercado bursátil (rendimiento acumulado del Índice General Bursátil) el cual muestra el comportamiento del mercado asumiendo un alto riesgo. Con este supuesto logramos para el proyecto un VAN de S/. 26, 184.89 y una TIR de 15.9%. Bajo este esquema el proyecto también es viable considerando un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento.

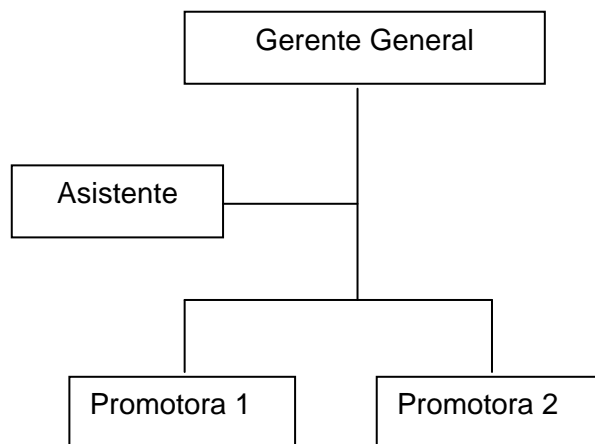
VALORIZACIÓN DEL NEGOCIO				
Tasa dscto	10.48%			
Período	Año	Saldo Final	V. Presente	%
0	INV. INIC.	-48,000.00	S/-48,000.00	0%
1	Año 1	12,640.10	S/11,441.08	-10%
2	Año 2	16,498.70	S/13,517.06	-22%
3	Año 3	11,872.60	S/8,804.30	-35%
4	Año 4	60,222.30	S/40,422.45	-49%
Valor Actual Neto		S/26,184.89		
Tasa Interna de Retorno		15.89%		

Se observa que el proyecto ante tasas de alto y bajo riesgo muestra viabilidad, cualquier rango comprendido entre las tasas de descuento presentadas harán el proyecto viable de igual forma, estas tasas ubicadas en dichos rangos reflejan un riesgo intermedio que puede ser estructurado con instrumentos financieros mixtos, es decir, de rentabilidad fija y variable al mismo tiempo. El valor máximo de la tasa de descuento que puede llegar a alcanzar es de 13.15% que es cuando la tasa de descuento y la TIR se igualan.

CAPÍTULO V ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

5.1. Organización

Para *Stoner y Freeman*, “El diseño organizacional es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dado, ello es crucial para la supervivencia de una organización”. Para el caso de Telerosas consideramos que la arquitectura organizativa se debe diseñar sobre la base de las siete estrategias planteadas en el Plan de Negocios para el logro de los objetivos propuestos, este esquema es por coyuntura dinámico y flexible, el modelo constituye, bajo esta perspectiva, una herramienta que contribuye a la agilidad en los procesos de comercialización de los productos de la marca. Para el desarrollo del proyecto de empresa planteado se propone el siguiente organigrama:



5.2. Perfiles y Funciones

Para el presente trabajo se han desarrollado los perfiles y breves descripciones de puestos para cada cargo. Los perfiles se han elaborado sobre la base de cualidades generales necesarias para el éxito del proyecto en las personas que lo integren. A continuación se señalan dichas cualidades generales y se presenta el desarrollo para cada puesto:

CUALIDADES GENERALES
Experiencia y conocimientos
Manejo de herramientas
Proactividad
Liderazgo
Adaptabilidad
Visión Empresarial

5.2.1. **Gerente General.-** Su misión es desempeñar una óptima gestión de marca así como establecer y fortalecer las relaciones con clientes y proveedores además de liderar el equipo de ventas. Su objetivo principal es desarrollar acciones que incrementen el valor de la marca a lo largo del tiempo.

GERENTE GENERAL	
PERFIL	CUALIDAD
Grado de Licenciado en Administración	Experiencia y conocimientos
Experiencia en la gestión administrativa	Experiencia y conocimientos
Contactos en el ámbito empresarial	Visión Empresarial
Líder y motivador	Liderazgo
Capacidad para realizar estrategias de gestión	Proactividad
Manejo de softwares de información a nivel de usuario	Manejo de herramientas
Capacidad negociadora	Adaptabilidad

5.2.2. **Promotoras 1 y 2.-** Son ejecutivas de cuenta encargadas de dar a conocer la marca, realizar operaciones de venta y distribución, gestión de la promoción y coordinar el sistema interno de retroalimentación. Son personas con un amplio conocimiento del producto, inteligencia emocional y actitud proactiva, son la presentación de la marca y se encuentran bajo una capacitación continua en términos de estrategia comercial y de marca así como técnicas de mercadeo. Asimismo se solicitará experiencia en trabajos similares, contactos empresariales y de preferencia cartera de clientes, inicialmente se piensa trabajar con solo una para posteriormente incluir otra promotora más.

PROMOTORA	
PERFIL	CUALIDAD
Realización de estudios superiores	Experiencia y conocimientos
Acreditación en cursos de ventas	Experiencia y conocimientos
Dominio de técnicas de ventas	Manejo de herramientas
Capacidad negociadora	Adaptabilidad
Experiencia de dos años en venta de productos para segmentos socioeconómicos A, B y C+	Experiencia y conocimientos
Capacidad emprendedora	Proactividad
Capacidad de trabajo por objetivos	Adaptabilidad
Contactos empresariales	Visión empresarial

5.2.3. **Asistente.-** Está encargado de la recepción de pedidos y de las coordinaciones con los proveedores. Su misión principal es establecer nexos comunicativos con los clientes ya sea de una forma directa o a través de las promotoras, asimismo, en coordinación con ellas, gestionar el sistema de distribución.

ASISTENTE	
PERFIL	CUALIDAD
Grado de Título Técnico en Administración	Experiencia y conocimientos
Experiencia mínima de 1 año como asistente administrativo	Experiencia y conocimientos
Dominio de técnicas de venta por teléfono	Manejo de herramientas
Capacidad emprendedora	Proactividad
Conocimientos de usos de sistemas de información a nivel de usuario	Adaptabilidad
Capacidad negociadora	Adaptabilidad

CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA

- * KOTLER, Philip. "Marketing Management", Ed. Prentice Hall, Chicago 2001 pgs 335-356, 604-687.
- * KOTLER, Philip. "How to Create, Dominate and Win Markets", Ed. Prentice Hall, Chicago 2001 pgs 35-106.
- * BOLOÑA BEHR, Carlos. "Experiencias de una Economía al Servicio de la Economía", Ed. Instituto de Economía y Libre Mercado, Lima 2000 pgs 287-359, 411-336.
- * PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva", Ed. CECSA, México 1982 pgs 23-67
- * STONER James and FREEMAN, Edward, "Administración", Ed. Prentice Hall, EE.UU. 1994 pgs 333-459.
- * WESTON, Fred J. ; BRIGHAM, Eugene "Fundamentos de Administración Financiera", Ed McGRAW-HILL, México 1995 pgs 119-176.
- * RUSSEL, J.P. "Benchmarking", Ed. McGRAW-Hill, 1993 pgs 21-55.
- * GLENN, WELSCH, HILTON & GORDON "Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, Ed. McGRAW-Hill, 1992 pgs 77-178.
- * HARVARD DEUSTO REVIEW, Marzo 2002.
- * <http://www.altavista.com>
- * <http://www.amazon.com>
- * <http://www.rosatel.com.pe>
- * <http://www.albanova.com>
- * <http://www.hipermarketing.com>

CAPÍTULO VII
ANEXOS

ANEXO I: Cuestionario Individual

Por favor llene los siguientes datos:

1. Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)

- a.
- b.
- c.

2. ¿En qué ocasiones usted acostumbra regalar flores?

- a.
- b.
- c.

3. Mencione el monto mensual aproximado gastado en flores

S/. mensuales

4. ¿Tiene usted acceso a Internet en su casa u oficina? (marque con una X)

Sí No

5. Mencione la manera que, para usted, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Medio	1	2	3	4
A través de la visita de una promotora de ventas				
Por teléfono				
Por correo electrónico				
Por una página web				

6. Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una florería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Componente	1	2	3	4
Las flores				
La entrega				
La presentación				
La marca				
El precio				
Los medios de pago				

Muchas gracias

ANEXO II: Cuestionario Corporativo

Por favor llene los siguientes datos:

1. Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)

- a.
- b.
- c.

2. ¿En qué ocasiones su empresa acostumbra regalar flores?

- a.
- b.
- c.

3. Mencione el monto mensual aproximado gastado por su empresa en flores

S/. mensuales

4. ¿La empresa cuenta con acceso a Internet? (marque con una X)

Sí No

5. Mencione la manera que, para su empresa, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Medio	1	2	3	4
A través de la visita de una promotora de ventas				
Por teléfono / fax				
Por correo electrónico				
Por una página web				

6. Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una florería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Componente	1	2	3	4
Las flores				
La entrega				
La presentación				
La marca				
El precio				
Los medios de pago				

Muchas gracias

ANEXO III: Promoción en Web

**Servicio de órdenes seguras y confidenciales.
Pedidos en días festivos y horarios especiales:
(5144) 245555**

telerosas[®]



[Vertical de Rosas Ecuatorianas.....](#)

[S/ 45](#)

[Arreglo de Rosas de Lujo](#)

[S/ 85](#)

**Promociones válidas sólo dentro de Trujillo
Contactarnos al (5144) 245555 ó a:**

pedidos@telerosas.com.pe

ANEXO IV: Logo de la Marca



ANEXOS

- 1) Cuestionario Individual
- 2) Cuestionario Corporativo
- 3) Promoción en Web
- 4) Logo de la Marca

ANEXO I: Cuestionario Individual

Por favor llene los siguientes datos:

1. Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)

- a.
- b.
- c.

2. ¿En qué ocasiones usted acostumbra regalar flores?

- a.
- b.
- c.

3. Mencione el monto mensual aproximado gastado en flores

S/. mensuales

4. ¿Tiene usted acceso a Internet en su casa u oficina? (marque con una X)

Sí No

5. Mencione la manera que, para usted, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Medio	1	2	3	4
A través de la visita de una promotora de ventas				
Por teléfono				
Por correo electrónico				
Por una página web				

6. Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una florería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Componente	1	2	3	4
Las flores				
La entrega				
La presentación				
La marca				
El precio				
Los medios de pago				

Muchas gracias

ANEXO II: Cuestionario Corporativo

Por favor llene los siguientes datos:

1. Nombre 3 floristerías propias de la ciudad de Trujillo (en caso de no recordar puede dejar en blanco los casilleros)

- a.
- b.
- c.

2. ¿En qué ocasiones su empresa acostumbra regalar flores?

- a.
- b.
- c.

3. Mencione el monto mensual aproximado gastado por su empresa en flores

S/. mensuales

4. ¿La empresa cuenta con acceso a Internet? (marque con una X)

Sí No

5. Mencione la manera que, para su empresa, sería más cómoda para solicitar información acerca de compra de flores: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Medio	1	2	3	4
A través de la visita de una promotora de ventas				
Por teléfono / fax				
Por correo electrónico				
Por una página web				

6. Mencione usted la importancia que le asigna a los siguientes componentes de una florería: (en esta escala el número 4 es el más intenso, marque con una X)

Componente	1	2	3	4
Las flores				
La entrega				
La presentación				
La marca				
El precio				
Los medios de pago				

Muchas gracias

ANEXO III: Promoción en Web

**Servicio de órdenes seguras y confidenciales.
Pedidos en días festivos y horarios especiales:
(5144) 245555**

telerosas[®]



[Vertical de Rosas Ecuatorianas.....](#)

[S/ 45](#)

[Arreglo de Rosas de Lujo](#)

[S/ 85](#)

**Promociones válidas sólo dentro de Trujillo
Contactarnos al (5144) 245555 ó a:**

pedidos@telerosas.com.pe

ANEXO IV: Logo de la Marca

