



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJECUTIVO

Plataforma digital para la venta de arreglos florales

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Cruz Morales, César Augusto (0000-0002-5807-4673)

Milla Mendoza, Rubén Darío (0000-0003-4009-3144)

Obispo Delgado de Arbulú, Carmen Maritza (0000-0002-0777-2156)

Vásquez Novoa, Guissella Claudia (0000-0002-8590-5399)

ASESOR(ES)

Quiroga Persivale, Guillermo (0000-0002-2067-1923)

Lima, 13 de diciembre de 2021

DEDICATORIA

A nuestras familias por su incondicional apoyo durante todo este proceso de transformación y crecimiento profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su inmensa bondad al brindarnos salud y fortaleza cada día de nuestras vidas.

A nuestros maestros por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias profesionales a lo largo de estos dos años.

A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

Muchas gracias por acompañarnos en este viaje de aprendizaje.

RESUMEN

El confinamiento obligatorio producto de la pandemia COVID-19, generó un cambio en el comportamiento del consumidor, acelerando la transición de sus actividades presenciales a las actividades online, siendo las compras una de sus actividades más impactadas.

El presente modelo de negocio “Todoflores.com”, una plataforma online multilateral, que ofrece el servicio de venta de arreglos florales, ha sido diseñado respondiendo a las necesidades identificadas en el segmento estudiado, con una propuesta de valor centrada en el cliente, ofreciéndole productos de calidad a un precio justo, facilitándole al cliente el proceso de compra y brindándole seguridad.

La plataforma de venta de flores Todoflores.com tendrá como uno de sus socios claves a los floristas de los diversos mercados de abastos de Lima Metropolitana, quienes proveerán los arreglos florales y se beneficiarán con el incremento de sus ingresos.

En cuanto a la gestión operativa, Todoflores.com, seguirá políticas de calidad, seguridad, cumplimiento, transparencia y de experiencia al consumidor.

El negocio financieramente, será sostenible, debido a su fuente de ingresos que se obtendrá por el cobro de una comisión para el proveedor y para el cliente, por cada transacción realizada en la plataforma.

Con una inversión de S/ 165,059.00, se realizó la evaluación financiera considerando un horizonte de cinco años. Se hallaron el costo de capital 13.9 % y el Valor presente Neto del proyecto, se calculó la Tasa Interna de Retorno, la cual es mayor al costo de capital; por lo que se considera que es un proyecto viable y que generará valor al inversionista.

Palabras claves: Plan de negocio, plataforma digital, flores, floristas, e-commerce.

ABSTRACT

The mandatory confinement product of the COVID-19 pandemic, generated a change in consumer behavior, accelerating the transition from their face-to-face activities to online activities, with purchases being one of the activities that it was most affected.

The present business model “Todoflores.com”, a multilateral online platform, which offers the sale service of floral arrangements, has been designed in response to the needs identified in the segment studied, with a value proposition centered on the customer, offering products of quality at a fair price, facilitating the customer's purchase process and providing security.

The Todoflores.com flower sales platform will have as one of its key partners the home florists of markets of metropolitan Lima, who will be the suppliers of the flower arrangements and who will benefit from the increase in their income through of online sales.

Regarding operational management, Todoflores.com will follow policies of quality, security, compliance, transparency and consumer experience.

The business model will be financially sustainable, due to the source of income that will be obtained from the collection of a commission for the provider and for the client, for each transaction carried out on the platform.

With an investment of S / 165,059.00, the financial evaluation was carried out considering a five-year horizon. The cost of capital 13.9% and the Net Present Value of the project were found, the Internal Rate of Return was calculated, which is larger than the cost of capital. Therefore, it is considered a viable project that will generate value for the investor's capital.

Keywords: Business plan, digital platform, flowers, florists, e-commerce.

INDICE DE CONTENIDO

1. CAPITULO I Idea de Negocio	14
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	14
1.2 OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO.	15
1.3 MARCO TEÓRICO.....	16
1.3.1 Antecedentes del Comercio de Flores	16
1.3.2 E-commerce de Flores en el Perú.....	18
1.3.3 Marketing Mix.....	20
1.3.4 Metodología.....	21
1.3.4.1 Business model canvas	21
2. CAPITULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO	27
2.1 ANÁLISIS EXTERNO PESTEL	27
2.1.1 Entorno Político.....	27
2.1.2. Entorno Económico	27
2.1.3. Entorno Socio Cultural	31
2.1.4. Entorno Tecnológico	32
2.1.5. Entorno Ecológico y Ambiental	34
2.1.6. Entorno Legal	35
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	36
2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	37
2.2.2. Poder de Negociación de los clientes	37
2.2.3. Amenaza de Nuevos Entrantes	38
2.2.4. Rivalidad entre los competidores existentes.....	39
2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	40
2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - EFE	41
2.3.1. Oportunidades.....	41
2.3.2. Amenazas.....	41
2.3.3. Matriz EFE	41
2.4. DETERMINACIÓN DEL MERCADO.....	43
2.4.1. Segmentación	43
2.4.2. Mercado Proyectado	44

2.4.3. Participación de Mercado Proyectada: Mercado Potencial, Mercado Disponible, Mercado efectivo y Mercado Objetivo.....	45
2.4.3.1 Mercado Potencial	45
2.4.3.2 Mercado Disponible	46
2.4.3.3 Mercado Efectivo	47
2.4.3.4 Mercado Objetivo	47
3. CAPITULO 3 VALIDACION DE LA IDEA	49
3.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	49
3.2. RESULTADO DE LA ENCUESTA A POSIBLES CLIENTE.	49
3.3. RESULTADO DE ENTREVISTAS A POSIBLE PROVEEDORES	54
3.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.	57
4. CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	58
4.1. MISIÓN	58
4.2. VISIÓN.....	58
4.3. ESTRATEGIA	58
4.4. PROPUESTA DE VALOR	58
4.4.1. Propuesta de Valor para los Vendedores de Flores	58
4.4.2. Propuesta de Valor para los clientes.....	59
4.4.3. Posicionamiento	59
4.5. MARKETING MIX.....	60
4.5.1. Estrategia de Producto/Servicio y Marca	60
4.5.2. Estrategia de Precio: valor en el mercado	63
4.5.3. Estrategia de distribución y Canales.....	64
4.5.4. Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL y Digital	64
4.6. OPERACIONES.....	65
4.6.1. Proceso operativo del servicio.....	65
4.6.1.1. Características Generales del Servicio	65
4.6.2. Ubicación y Equipamiento de Oficina.....	75
4.6.3. Gestión del Inventario y Proveedores.....	76
4.6.3.1. Gestión de inventarios	76
4.6.3.2. Gestión de Proveedores	77
4.6.4. Gestión de calidad	78

4.6.4.1.	Métricas e indicadores para evaluar el servicio.....	78
4.7.	RECURSOS HUMANOS.....	79
4.7.1.	Estructura Organizacional.....	79
4.7.2.	Perfiles de los Puestos y Funciones.....	80
4.7.3.	Valores corporativos.....	83
4.7.4.	Reclutamiento, Selección y contratación.....	84
4.7.5.	Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	85
4.7.6.	Motivación y desarrollo del personal.....	86
4.7.7.	Cultura Organizacional.....	88
4.7.8.	Estructura de gastos.....	88
4.8.	BUSINESS MODEL CANVAS.....	89
4.8.1.	Socios clave.....	90
4.8.2.	Actividades claves.....	90
4.8.3.	Propuesta de valor.....	90
4.8.4.	Relación con el cliente.....	90
4.8.5.	Clientes.....	91
4.8.6.	Recursos clave.....	91
4.8.7.	Canales.....	92
4.8.8.	Estructura de costos.....	92
4.8.9.	Fuente de ingresos.....	92
5.	CAPITULO 5 ANÁLISIS FINANCIERO.....	94
5.1.	INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	94
5.2.	ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS.....	96
5.3.	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....	98
5.4.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	98
5.5.	CAPITAL DE TRABAJO.....	99
5.6.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	100
5.7.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	101
5.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	102
5.9.	EVALUACIÓN FINANCIERA: VAN, TIR.....	103
5.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	105
6.	CONCLUSIONES.....	107

7. REFERENCIAS 109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Leyes vinculadas al e-commerce.....	35
Tabla 2. Análisis comparativo Todoflores.com vs competidores	40
Tabla 3. Matriz EFE	42
Tabla 4. Población de Lima Metropolitana	44
Tabla 5. Mercado potencial	45
Tabla 6. Mercado total.....	45
Tabla 7. Mercado disponible	46
Tabla 8. Mercado efectivo	47
Tabla 9. Mercado objetivo.....	48
Tabla 10. Perfiles de los puestos y funciones - coordinador general	80
Tabla 11. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de atención al cliente.....	81
Tabla 12. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de marketing y redes sociales....	82
Tabla 13. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de operaciones.....	83
Tabla 14. Planilla de personal.....	89
Tabla 15. Modelo de negocio - lienzo canvas	93
Tabla 16. Cuadro de Activos fijos	94
Tabla 17. Cuadro de Activos intangibles	94
Tabla 18. Aporte de los socios.....	95
Tabla 19. Estructura de financiamiento de la inversión	95
Tabla 20. Cuota anual, amortización e intereses del financiamiento bancario.....	95
Tabla 21. Costo de servicios.....	96
Tabla 22. Presupuesto de gastos administrativos	96
Tabla 23. Presupuesto de gastos de venta.....	97
Tabla 24. Presupuesto de gastos financieros	97

Tabla 25. Depreciación de activos.....	98
Tabla 26. Amortización de intangibles.....	98
Tabla 27. Proyección de consumidores	99
Tabla 28. Proyección de proveedores floristas.....	99
Tabla 29. Capital de trabajo.....	100
Tabla 30. Flujo de Caja	100
Tabla 31. Estado de ganancias y pérdidas	101
Tabla 32. Punto de equilibrio	102
Tabla 33. VAN y TIR.....	104
Tabla 34. Escenario pesimista	105
Tabla 35. Escenario esperado	105
Tabla 36. Escenario optimista	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la Plataforma	17
Figura 2. Aceleración del Comercio Electrónico	18
Figura 3. Comportamiento de Economía Peruana al cierre del segundo trimestre 2021	28
Figura 4. Producto bruto interno y demanda interna, 2008_I - 2021_II.....	29
Figura 5. Producto Bruto Interno Perú. Año Base 2007.....	29
Figura 6. Características Niveles socioeconómicos en el Perú.	31
Figura 7. Crecimiento de Comercio Electrónico del 2020 Esperado vs Real	33
Figura 8. Las Cinco fuerzas competitivas.	36
Figura 9. Personas que compran flores en ocasiones especiales y/o para decorar su hogar	46
Figura 10. Personas dispuestas a comprar a través de una plataforma digital.....	47
Figura 11. Porcentaje de personas que compran flores	49
Figura 12. Personas dispuestas a comprar a través de una plataforma digital.....	50
Figura 13. Resultado de encuesta realizada al público objetivo.....	51
Figura 14. Distribución del precio dispuesto a pagar al adquirir un arreglo floral.....	51
Figura 15. Frecuencia de compra de arreglo floral de los encuestados	52
Figura 16. Elementos valorados al realizar una compra.....	52
Figura 17. Preferencia por medios publicitarios.....	53
Figura 18. Floristas interesados en vender a través de una plataforma	54
Figura 19. Porcentaje de floristas que tienen mermas diariamente	55
Figura 20. Porcentaje de mermas diarias de los floristas entrevistados	55
Figura 21. Porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar	56
Figura 22. Porcentaje de floristas que conocen aplicativos de ventas online.....	56
Figura 23. Propuesta de valor para los vendedores de Flores	59
Figura 24. Propuesta de valor para los clientes	59
Figura 25. Logotipo de Todoflores.com	62
Figura 26. Propuesta del diseño móvil	62
Figura 27. Propuesta del diseño web	62
Figura 28. Diseño de la pantalla del video tutorial.....	66
Figura 29. Diseño de los filtros	67
Figura 30. Subtotales y totales.....	68

Figura 31. Datos para el despacho.....	69
Figura 32. Selección: Efectivo, Crédito, Débito etc.	70
Figura 33. Confirmación de compra.....	71
Figura 34. Calificación y comentario post venta.....	73
Figura 35. Flujograma del proceso	74
Figura 36. Distribución de las instalaciones Todoflores.com	76
Figura 37. Organigrama Todoflores.com.	80
Figura 38. Punto de Equilibrio	103

1. CAPITULO I IDEA DE NEGOCIO

1.1 Descripción de la Idea de Negocio

Desde el inicio del confinamiento a causa de la pandemia por el COVID-19, hemos sido testigos de sus efectos en diversos hábitos y costumbres de las personas, acelerando la transición de las actividades físicas a las actividades online, siendo el proceso de compras de los clientes, unas de las actividades más impactadas con esta tendencia. Las empresas han visto un aliado clave en el e-commerce para aumentar sus ventas y transmitir sus propuestas de valor a potenciales clientes alrededor del mundo, a un bajo costo y con mayor alcance.

El presente modelo de negocio Todoflores.com, pertenece a la actividad de venta de productos y/o servicios, la cual utilizando una plataforma online, brindará el servicio de intermediación entre los vendedores de flores de los mercados de diversos distritos de la ciudad de Lima con los consumidores; enfocándose en aumentar las ventas de los floristas a través de campañas de marketing digital y asegurar una grata experiencia de compra para los consumidores, mediante una adecuada gestión de calidad, otorgándoles los mejores productos a los mejores precios del mercado.

¿Por qué?

Deseamos conectar a los clientes con los vendedores de los mercados, generando una excelente experiencia de compra con precios justos, logrando democratizar el mercado de flores en los diversos sectores socio-económicos de Lima Metropolitana.

¿Cómo?

Trasladando la experiencia de compra presencial a un entorno virtual, confiable y amigable. Otorgando un soporte tecnológico a los vendedores, para que puedan incrementar sus ventas y facilitándoles a los clientes el proceso de compra.

¿Qué?

Los aplicativos web y móvil de Todoflores.com, mediante los cuales los clientes podrán realizar sus compras de frescas flores, arreglos florales y otros lindos arreglos, a los

mejores precios y recibiendo el producto en la comodidad de su hogar en la hora y fecha solicitadas.

Se generará una comunidad virtual, puesto que se permitirá acceder a videos, tutoriales relacionados a la decoración de flores y cuidados de las mismas.

1.2 Objetivo del Plan de Negocio.

El objetivo del plan de negocio presentado es mostrar el análisis de la viabilidad y factibilidad de una plataforma de e-commerce en el sector de arreglos florales.

El negocio es factible de implementar debido a que no existe ninguna barrera que impida la realización de un proyecto basado en e-commerce. Hay que indicar además, que el mercado peruano ya cuenta con muchas empresas de este tipo en otros sectores, con quienes se puede establecer alianzas.

Es un proyecto viable económicamente debido a que existe una gran demanda en crecimiento de personas que compran este tipo de productos y que lo harían a través de una plataforma digital de e-commerce, si esta existiese.

Después de realizar nuestra investigación utilizando como herramienta las entrevistas para tal fin, pudimos encontrar en la información obtenida, que existe un nicho que claramente estaría dispuesto a utilizar las herramientas tecnológicas de las que disponen para poder realizar la compra del producto mediante una plataforma digital, beneficiándose de esta manera primero quien genera el producto, pues tendría un nuevo canal de ventas y por ende el incremento de sus ventas, así como formar parte de un nuevo modelo de ventas de e-commerce, y en segundo lugar quien lo adquiere, pues los clientes se ven beneficiados con el ahorro de tiempo, de costos, accediendo a un producto con calidad y variedad en un mismo lugar.

1.3 Marco Teórico

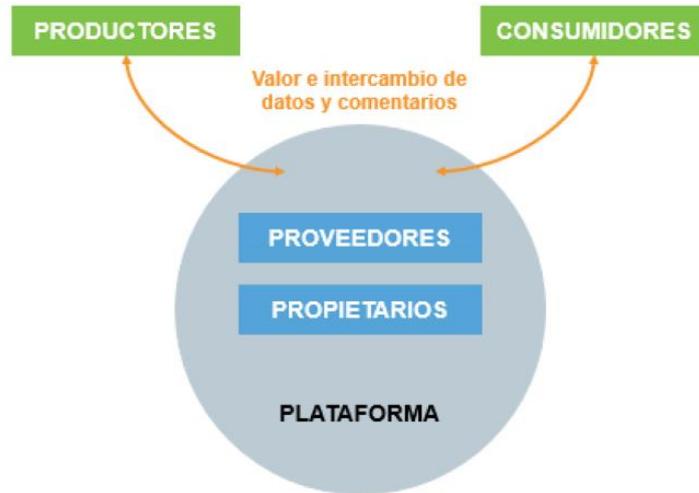
1.3.1 Antecedentes del Comercio de Flores

A nivel mundial existen muchos formatos de negocios de ventas de flores, por ejemplo, Urban Stems, ubicada en EE. UU., es un negocio que entrega arreglos florales en bicicleta preservando así el medio ambiente, debido a que no usa medios de transporte que consumen combustible para el delivery. Wonderland, ubicada en Singapur, un negocio de venta de arreglos florales combinado con una cafetería, la cual ofrece también espacios exclusivos para talleres privados de flores u otros tipos de eventos especiales. Gigi Verde, ubicada en Japón, una tienda Boutique, con un ambiente minimalista y modular donde puedes sentarte a charlar con expertos floristas que pueden recomendarte la decoración floral para todo tipo de eventos especiales.

El comercio de las flores, en la actualidad, representa una industria importante a nivel mundial capaz de mover más de USD 100.000 millones anuales. El mayor productor de flores en el mundo es Holanda seguido de Colombia. A nivel de Latinoamérica, Ecuador y México han emergido recientemente como grandes productores y exportadores de flores. Debemos señalar que, en Holanda se encuentra “el Wall Street de las flores”, que es el mercado de flores más grande del mundo, con una superficie total de 155 km².

Como se ha mencionado, el negocio de la venta de flores tiene diversos formatos que fomentan ecología o vienen acompañados de un negocio colateral que los complementa. Sin embargo, en los últimos años en general todos los modelos de negocio han evolucionado, la venta de flores no fue la excepción, hasta llegar a introducir plataformas que sostienen el e-commerce como una alternativa que dinamiza la venta y sobre todo ofrece mayor eficiencia y gran rentabilidad, debido a que ayuda a reducir costos fijos. Dentro de una plataforma, existen por lo general cuatro actores principales: los propietarios que ejercen control e introducen mejoras para el buen funcionamiento de esta, los proveedores quienes usan la interfaz de la plataforma para surtir de los productos, los productores que crean sus ofertas y los consumidores quienes aprovechan las ofertas.

Figura 1. Estructura de la Plataforma



Fuente: Gerencia de Bussines Intelligence de Niubiz

Existen diversos tipos de plataformas que ofrecen servicios, productos, pagos, redes sociales, juegos en red etc. El e-commerce puede desarrollarse como una plataforma, en la cual se implementa una tienda en línea donde más de una marca puede vender sus propios productos, efectuar el cobro y la facturación. Es importante remarcar aquí sobre las principales diferencias entre un e-commerce y un Marketplace. El e-commerce se enfoca en atraer compradores mientras que el Marketplace atrae compradores y vendedores para juntarlos. Asimismo, un e-commerce mantiene inventarios mientras que un Marketplace no. Finalmente, el e-commerce tiene mayores márgenes de ganancia, puesto que venden directamente sus productos a diferencia de un Marketplace que solo cobra comisiones por venta y por ello necesita un volumen de ventas intensivo para rentabilizar. Sin embargo, no todo es diferente, debido a que en ambos es necesario generar la confianza del cliente para efectuar a venta en línea. Sin duda, el e-commerce como tal, es una herramienta útil para descubrir nuevos clientes, penetrar en nuevos mercados y permite evolucionar a todo negocio junto con el cliente y la civilización en su conjunto, debido a que cada día se digitalizan y automatizan los procesos sin ningún límite impuesto.

Para dar una vista al e-commerce de flores podemos mencionar a Colvin, la start-up que transformó el negocio de las flores, pues suprimió intermediarios. Colvin es una floristería

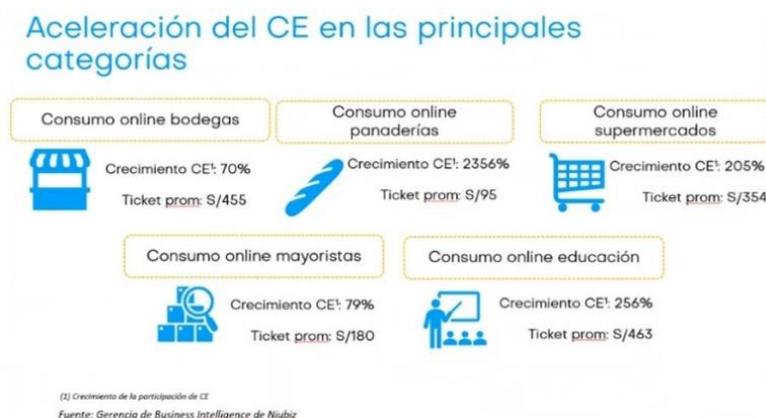
online que envía flores y plantas a domicilio. Se inició en el año 2016, trabaja en muchos lugares de España con diversos productores. Su modelo de negocio se fundamenta en romper la cadena tradicional de suministro, es decir eliminar la pasada de muchas manos antes que el cliente final pueda disfrutar de sus las flores, ello genera ahorro y competitividad, de esta forma las flores llegan con más durabilidad, fresca y al mejor precio. Invertir en tecnología para optimizar el proceso, es decir incursionar en el mundo de la transformación digital para conectar al productor con el cliente final, ahorrando tiempos y costos, y finalmente crear marca con marketing digital usando análisis y resultados en tiempo real. También podemos citar otras plataformas de venta online de venta de flores como:

- www.1800flowers.com
- www.lolaflora.com
- www.daflores.com

1.3.2 E-commerce de Flores en el Perú

Ahora bien, sumado a lo mencionado anteriormente, y situados en el entorno local, debemos señalar que, desde el 2020 debido a la pandemia, el rubro del e-commerce ha tenido un auge impresionante, no solo nivel mundial sino también a nivel local, generando crecimientos jamás antes vistos. Para citar unas cifras de los resultados de este auge, vemos la siguiente grafica de lo que sucedió en Perú.

Figura 2. Aceleración del Comercio Electrónico



En la actualidad en Perú, tenemos diversas opciones de e-commerce para venta de flores que ofrecen sus productos con características similares, a las cuales se agregan productos subyacentes como desayunos, peluches, postres, etc. Todo ello, para ocasiones especiales como: felicitaciones, cumpleaños, aniversarios, inauguraciones etc. Los productos que ofrecen tienen presentaciones de distintas formas como box, ramos, floreros etc. Las formas de pago también son diversas: vía depósitos bancarios o con tarjetas de débito o crédito. Tienen definidos horarios de entrega, divididos en turnos de mañana y tarde; así como en días particulares y fines de semana. Poseen opciones de sugerencias de suscripción para que el cliente reciba ofertas y promociones vía correo electrónico o WhatsApp. También tienen presencia muy intensiva en las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube. Finalmente, la mayoría de ellos se hacen cargo del servicio de delivery con costos diferenciados por zonas. Entre las principales plataformas más conocidas son:

- www.magia.pe
- www.tiendaundetalle.com
- www.kukyflor.com
- www.floreriasunidas.com
- www.la-botanika.com
- <https://rosatel.pe>

Las tendencias del e-commerce sugieren atributos adicionales como un buen diseño, marketing, soporte tecnológico, garantía, rapidez y efectividad en el tiempo de entrega; es decir, una interfaz de diseño simple y sencillo que gestione los productos de manera versátil y a medida de los clientes (formas de ver los productos). Ello está relacionado con mantener una buena apariencia para que el cliente se sienta cómodo y a gusto con la compra de inicio a fin. Asimismo, debe ser capaz de manejar un historial de compras que generen tendencias y estacionalidad para dirigir las campañas de marketing en el momento y a los clientes adecuados. No se quedan atrás las rebajas considerables en días y horarios específicos como Black Friday y Cyber lunes que generan en la clientela congestiones por dar el primer clic de compra. Un soporte tecnológico las 24 horas del

día y los 7 días de la semana, que no solo permita el buen funcionamiento, sino también mejoras y actualizaciones. Finalmente, la garantía del producto junto a la rapidez de entrega que genera una buena experiencia en el cliente para que vuelva a visitar la plataforma y seguir comprando.

1.3.3 Marketing Mix

En el presente plan de negocios “Plataforma Digital para venta de arreglos florales” se usará la Estrategia del Marketing Mix, el cual es un concepto clásico del Marketing, creado por E. Jerome McCarthy en 1960, utilizado para englobar a sus cuatro componentes básicos dentro de una estrategia de Marketing: producto, precio, distribución y comunicación. La idea principal es lograr que las variables se complementen, refuercen entre ellas y estén centradas en el protagonista, es decir el cliente, puesto que motivan la decisión de compra de éste.

A continuación, describimos las cuatro variables del Marketing Mix:

- **Producto:**

Kotler & Armstrong (2012) describen:

Producto es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo; las ofertas del mercado no se limitan a productos físicos, también comprenden servicios, actividades, o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles (p.34).

El producto es la variable por excelencia, por tanto, debe centrarse en resolver los deseos, necesidades o dolores del cliente. Tiene 3 elementos en los que se debe trabajar que son: marca, etiqueta y envase, para tener éxito en la estrategia que desarrollemos.

- **Precio:**

Este otro elemento clave del Marketing que está directamente relacionado con la generación de ingresos para la empresa y es consecuencia en primera instancia de los costos incurridos: costos de producción, costos de ventas y costos totales.

El precio es el valor de un producto o servicio expresado en cierta moneda, es decir la cantidad de dinero que se necesita pagar para adquirirlo. Es la variable que nos ayudará a posicionar nuestro producto.

- **Distribución:**

Son todas las actividades que necesitamos hacer para poner nuestros productos a disposición de los clientes en el momento y lugar adecuados, donde ellos deseen adquirirlos.

El objetivo de los canales de distribución es facilitar el intercambio, la promoción, el precio y la distribución física de los productos.

- **Promoción:**

La promoción es cómo nos comunicamos con los clientes o el segmento elegido, con el fin de facilitar directa o indirectamente intercambios, al informar o persuadir a determinada audiencia con la finalidad de que acepten los productos o servicios que una empresa ofrece (Gárnica & Maubert, 2009).

Dicho de esta manera, podemos decir que, la promoción es nuestro plan de comunicación, que incluyen las diversas actividades promocionales, como la publicidad, relaciones públicas, ventas y marketing directo, que van a ayudar a la empresa a mantener relaciones positivas con todo su entorno.

Sus objetivos son:

- Crear conocimiento.
- Estimular la demanda.
- Identificar clientes comerciales.
- Fidelizar a los clientes.
- Reducción de las fluctuaciones en las ventas.

1.3.4 Metodología

1.3.4.1 Business Model Canvas

En el presente plan de negocios “Plataforma Digital para venta de arreglos florales” usaremos la metodología del Business Model Canvas de A. Osterwalder. (2010) el que nos permitirá describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio, con una visión integrada que ve a la empresa como un todo, sin dejar de ser algo simple y comprensible por todos y lo más importante creando **valor para los clientes**.

El lienzo de los modelos de negocio se distribuye en nueve apartados, los cuales vamos a describir a continuación:

- Segmento de Clientes

En este apartado se definen quiénes son los clientes del negocio, esto nos lleva a establecer la estrategia de la empresa, por lo que se requiere conocer a profundidad al consumidor de los productos y/o servicios, analizando sus gustos y preferencias.

Existen muchos tipos de segmentos de clientes, por lo que es necesario definirlos y realizar una descripción detallada y minuciosa del cliente que se va a abordar. Para llevar a cabo la segmentación del cliente algunos autores toman en consideración los siguientes puntos de vista:

- Comportamiento: hobbies, aficiones, rutinas, hábitos, etc.
- Psicográficos: personalidad, carácter, actitudes, educación, estilos de vida.
- Demográficos: edad, estado civil, ingresos, genero, entre otros
- Geográfico: relacionado a la ubicación de las personas, residencia habitual como país, ciudad o una región.

Estos criterios nos aportan enormes beneficios pues permiten identificar grupos de clientes con características comparables entre sí, estableciendo estrategias diferenciadas en el plan de marketing y comunicación para cada grupo análogo.

- Propuesta de Valor

Se define como la estrategia a utilizar para presentar el servicio o producto a un nicho de mercado específico, esta oferta de valor debe resolver un problema o necesidad del cliente, o crear expectativas monetarias para los mismos.

Para atraer al cliente es primordial crear y fomentar una propuesta de valor que se diferencie de la competencia e impacte el mercado.

La propuesta de valor (PV) describe la conexión del producto, precio, imagen, y servicio que la empresa va a ofrecer a sus futuros clientes objetivo, para satisfacer sus principales necesidades explícitas y latentes; esta Propuesta de Valor comunica lo que la empresa pretende hacer mejor que los competidores en favor de los clientes.

Para conseguir una PV es necesario respondernos las siguientes interrogantes:

- ¿Qué valor otorgamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema le solucionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué productos o servicios ofrecemos al segmento elegido?

▪ Canal

Se considera Canal a todos los medios que comunican la propuesta de valor del negocio y que contacte al cliente y a la empresa, hasta el proceso de post venta.

Dentro de los canales, así lo señala A. Osterwalder, se ubican los siguientes tipos:

- Los canales directos: se consideran a todos los medios de contacto propios del modelo de negocio con los que se conecta al cliente, estos canales son los que generan mayores beneficios al negocio por formar parte de la empresa y sobre ellos se tiene control, ejemplo fuerza de ventas, ventas por redes sociales, página web, red de tiendas, personal ejecutivo, proyectos de promoción.
- Los canales indirectos: se consideran a los canales de terceros o partners que nos apoyan para entregar el producto final al cliente o consumidor final, son más desafiantes ya que no están bajo el control de la empresa; asimismo, generan menos beneficios en vista de que las utilidades o beneficios económicos se deben de compartir entre toda la cadena de intermediarios. Ejemplo: tiendas de terceros, redes de ventas de terceros, redes de mercadeo de ventas al por mayor, todos los medios de comunicación, sitios web de terceros, tiendas online, plataformas diversas.

Para llegar al cliente, es muy importante seleccionar el canal adecuado, considerando también la etapa en que se encuentra el proceso de compra, para asegurar la mejor experiencia del cliente. Alexander Osterwalder puntualizó 5 fases expresadas en un “embudo de ventas”:

- Fase de información.
- Fase de evaluación y análisis de alternativas.
- Fase de compra.
- Fase de entrega o recepción del producto o servicio.
- Fase postventa.

▪ **Relación con Cliente**

En esta fase se determina el modelo de relación a establecer con los usuarios o clientes, la misma que debería estar acorde con el mensaje de la marca, es de suma importancia definir qué tipo de relación se va a adoptar con los diversos segmentos de clientes, si los clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, o a través de autoservicio.

Entre las diferentes relaciones con el cliente se ubican según (Florido,2021), las siguientes:

- Personal.
- De autoservicio.
- Automática.
- Pago mediante suscripción (mensual, trimestral, anual).
- Pago único.

En definitiva, los puntos anteriormente señalados van a establecer el prestigio e imagen del modelo de negocio, que se materializará en captar, atraer, conservar y fidelizar a los clientes para que no migren a la competencia, es decir no solo se deben centrar en conquistar nuevos clientes sino en retener a los actuales.

▪ **Fuentes de Ingreso**

Es en este apartado se detallan las diferentes fuentes de ingreso, permitiendo que el modelo sea beneficioso, y a la vez debe ser consecuente con lo que necesita el cliente final, por ello es muy importante que se tenga en cuenta las siguientes interrogantes

- ¿Qué precios pueden pagar los segmentos de clientes por nuestros productos y servicios?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo adquieren o cancelan los productos?
- ¿Cómo les gustaría cancelar las transacciones económicas?
- ¿Cuál es el porcentaje que aportan las diferentes fuentes de ingresos al importe total de ingresos?

Para calcular los ingresos será fundamental que en el segundo apartado de la propuesta de valor se haya definido cuánto dinero estarán dispuestos a pagar los diferentes segmentos de clientes por el producto y/o servicio que se ofrece.

▪ Recursos Claves

Los recursos claves, es todo aquello que se requiere para ofrecer y concretar una propuesta de valor atractiva para los segmentos de clientes a los que llegará nuestro producto y/o servicios. Se debe considerar que estos recursos son muy beneficiosos para mejorar la relación con los clientes y conseguir beneficios económicos en el negocio. Entre los recursos claves tenemos:

- Humanos. Comprende a todas las personas como socios y empleados que se requieren tener en la empresa para conseguir los objetivos.
- Físicos. Considerar a las maquinarias e instalaciones con que se cuentan y todo lo que sea necesario para obtener ventaja a la competencia.
- Intelectuales. Se consideran las patentes, derechos de autor, software, etc.
- Económicos. Considerar a todos los medios financieros que sean necesarios para obtener ventajas competitivas respecto a la competencia.

▪ Actividades Claves

Comprende todas las actividades necesarias y prioritarias para llevar a cabo la propuesta de valor, entre ellas tenemos: la producción, la venta y el soporte; esto lo señala Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocios.

La fase de producción pasa por las sub tareas de diseño, fabricación y finalmente desarrollo de productos y servicios del modelo de negocio.

En la actividad de venta se consideran las siguientes tareas relacionadas con la promoción y/o comunicación de la propuesta de valor del negocio a los diversos segmentos de clientes.

En tanto las actividades de soporte, comprende actividades administrativas como por ejemplo contratación de personal, asesorías financieras y contables, innovación y diseño de nuevos productos y servicios.

Todas estas actividades tienen como objetivo conseguir el éxito del negocio.

- Socios Claves

En este apartado se ubican indudablemente a los proveedores y los socios estratégicos para poder conseguir más recursos, que tengan objetivos muy relacionados con la actividad del negocio, ya sea directa o indirectamente. La clave es identificar y ubicar a los aliados más importantes para el negocio y que nos ayudarán a alcanzar los objetivos para el éxito de la misma. Una vez ubicados se deben de crear alianzas estratégicas con ellos, en la que el beneficio debe ser mutuo, la idea es generar una relación de ganar-ganar.

- Estructura de Costos

En este último apartado del Business Model Canvas se debe establecer la estructura de costos, que comprende principalmente a las actividades clave, que requieren tanto recursos claves, así como las asociaciones claves.

La estructura de costos del modelo de negocios es fundamental para determinar la viabilidad económica, pues una correcta imputación de costos nos ayuda a proyectar el éxito o el fracaso del modelo de negocio a desarrollar. En este análisis se debe definir cómo enfocar los costos.

- Automatizando la producción que traerá como consecuencia reducir o bajar el costo del producto.

Creando valor para el cliente y/o consumidor final.

2. CAPITULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis Externo Pestel

2.1.1 Entorno Político

El entorno político actual debido al cambio de gobierno, trae consigo una serie de incertidumbres debido a que, entre la economía y la política no se puede decir que existe divorcio alguno. Dicha incertidumbre debido a un gobierno de izquierda trae como consecuencia un impacto negativo y podría hundir progresivamente los indicadores del mercado financiero, volatilidad del tipo de cambio, y la baja de los rendimientos de los bonos soberanos y otros, que hasta ahora se han mantenido estables.

Un fuerte cambio hacia decisiones populistas por parte del legislativo podría reducir la solvencia soberana y también causar un efecto negativo en la minería, sistemas de pensiones, salud y educación. Se avizora un estancamiento político promovido por las pugnas que habrán entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, no existe mayoría en el congreso. Existe mucha probabilidad que esto se mantenga y continúe socavando las expectativas de crecimiento económico.

Por otro lado, las medidas decretadas (trabajo remoto, distanciamiento social, desplazamiento de las personas, etc.) por el gobierno debido a la emergencia sanitaria, que empezó en marzo del 2020, ha facilitado el e-commerce, asociado al uso de los insumos tecnológicos suficientes para cubrir las necesidades de toda índole. Evidentemente, esta coyuntura impacta positivamente en el modelo de negocio que proponemos. Es importante señalar que, se espera un crecimiento exponencial y sostenido del uso del e-commerce, de manera independiente de la emergencia sanitaria debido a efectos asociados a la adaptabilidad, confort, ahorro de tiempo, etc.

2.1.2. Entorno Económico

Es evidente que la coyuntura actual ha preocupado a diversos agentes del mercado y a buena parte de la población del país, fundamentada en la incertidumbre sobre cómo será el manejo político y económico que implementará el gobierno de turno, así como por la pandemia COVID-19 y la anunciada tercera ola.

Dicho esto, el efecto ha sido notable en el precio de diversos activos financieros: acciones y bonos que se cotizan en bolsa.

Según el análisis que reporta el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), el comportamiento de la economía peruana al cierre del segundo trimestre del 2021 muestra las siguientes cifras:

“El PBI registró un crecimiento de 41,9%, explicado por el incremento de la demanda interna (44,8%) sustentada por el aumento del consumo de las familias (30,7%) y de la inversión bruta fija (157,1%)”.

Este impulso se explica por el crecimiento económico al reinicio de la gran mayoría de las actividades económicas, la flexibilización a las restricciones de la movilización social, así como el avance de la vacunación contra la COVID – 19, llegando a más grupos etarios. (INEI,2021). Es importante resaltar el efecto estadístico de la recuperación al compararse con el mismo trimestre del año 2020, en que la economía decreció notablemente por las razones ya conocidas.

Figura 3. Comportamiento de Economía Peruana al cierre del segundo trimestre 2021

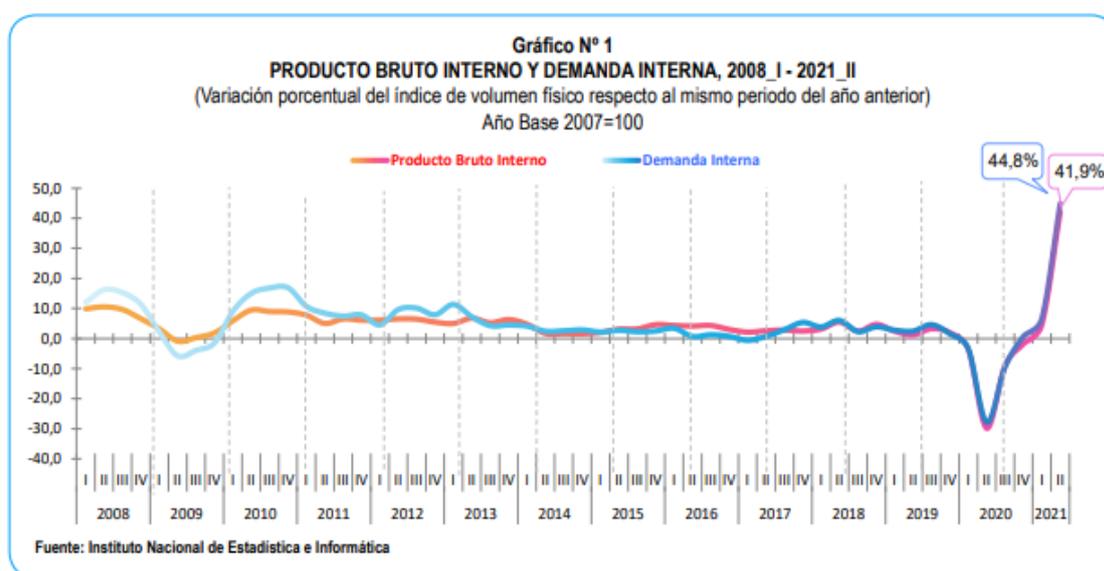
Oferta y Demanda Global	2020/2019			2021/2020			2021/2019		
	I Trim.	II Trim.	I sem.	I Trim.	II Trim.	I sem.	I Trim.	II Trim.	I sem.
Producto Bruto Interno	-3,6	-29,8	-17,1	4,5	41,9	20,9	0,8	-0,4	0,2
Extractivas	-3,1	-20,4	-12,5	0,4	20,1	10,1	-2,7	-4,4	-3,6
Transformación	-10,8	-44,8	-28,8	24,7	95,2	53,5	11,2	7,8	9,4
Servicios	-1,2	-27,9	-14,7	-0,7	35,0	14,6	-1,9	-2,6	-2,2
Importaciones	-4,5	-31,3	-18,2	7,4	54,9	27,8	2,6	6,5	4,6
Oferta y Demanda Global	-3,8	-30,1	-17,4	5,1	44,7	22,4	1,2	1,1	1,1
Demanda Interna	-3,4	-27,9	-16,0	6,6	44,8	23,5	3,0	4,5	3,8
Consumo Final Privado	-1,7	-22,1	-12,2	2,1	30,7	15,2	0,4	1,8	1,1
Consumo de Gobierno	7,1	-3,1	1,9	7,1	14,3	10,6	14,7	10,8	12,7
Formación Bruta de Capital	-13,3	-56,7	-35,4	20,5	151,8	65,3	4,5	9,0	6,8
Formación Bruta de Capital Fijo	-9,7	-56,3	-34,0	30,5	157,1	74,2	17,8	12,2	14,9
Público	13,3	-68,9	-37,7	26,4	248,1	95,0	43,2	8,3	21,6
Privado	-14,8	-51,7	-32,9	31,7	135,2	68,4	12,2	13,7	13,0
Exportaciones	-5,4	-38,8	-22,7	-0,6	43,9	17,6	-6,0	-11,9	-9,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

“El Producto Bruto Interno por actividades económicas creció 41,9%, sobre todo por el incremento de las actividades de transformación (95,2%), servicios (35,0%) y extractivas (20,1%)” (INEI,2021).

Por otro lado, las importaciones de bienes y servicios se incrementaron en 54,9%, especialmente por las compras al exterior; las exportaciones crecieron en 43,9% por la mayor cantidad de ventas al exterior de productos no tradicionales en 62,4%. (INEI,2021).

Figura 4. Producto bruto interno y demanda interna, 2008_I - 2021_II



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En los primeros seis meses de este 2021, el PBI se incrementó en 20,9% y en el último año (junio 2020 a julio 2021) acumuló un crecimiento de 6,3%, ver figura 4.

Figura 5. Producto Bruto Interno Perú. Año Base 2007

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
 Año Base 2007=100

Actividad	2020/2019				2021/2020			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Economía Total (PBI)	-3,6	-29,8	-17,1	-7,2	4,5	41,9	20,9	6,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,7	2,3	2,9	2,9	-0,1	-0,2	-0,1	-0,3
Pesca y acuicultura	-18,7	-16,0	-16,9	-17,3	37,3	21,2	26,2	27,0
Extracción de petróleo, gas y minerales	-5,5	-34,0	-20,0	-9,2	-0,1	38,8	16,2	3,1
Manufactura	-10,4	-36,2	-24,0	-11,3	17,1	61,0	36,6	13,4
Electricidad, gas y agua	-1,9	-19,3	-10,5	-3,7	2,7	25,2	12,8	5,2
Construcción	-11,7	-64,1	-39,4	-18,9	42,0	231,9	101,5	40,9
Comercio	-7,1	-46,2	-27,6	-11,7	1,6	85,8	34,4	10,4
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	-4,9	-52,6	-28,8	-13,4	-14,2	83,8	18,5	-6,7
Alojamiento y restaurantes	-10,8	-89,3	-50,8	-23,2	-32,7	423,0	17,5	-27,9
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2,0	5,3	3,6	4,3	8,8	8,3	8,6	7,5
Servicios financieros, seguros y pensiones	3,6	8,2	5,9	5,9	18,0	9,5	13,6	17,0
Servicios prestados a las empresas	-1,5	-43,8	-23,0	-9,9	-5,5	62,6	19,9	0,0
Administración pública y defensa	4,7	3,9	4,3	3,8	4,8	5,0	4,9	4,5
Otros servicios	2,1	-19,3	-8,7	-2,5	-1,2	16,8	6,8	-1,2
Total Industrias (VAB)	-3,5	-29,8	-17,1	-7,2	4,2	41,2	20,4	6,2
Otros impuestos a los productos y DM	-4,9	-30,3	-17,6	-7,5	8,1	49,7	25,7	7,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El PBI en este segundo trimestre se amplió en 41,9% como resultado del crecimiento favorable de las actividades económicas:

Destacamos en este análisis que el incremento se asocia en su mayoría a la reactivación de la economía, explicada por la recuperación del Gasto Consumo Final Privado como consecuencia del incremento de la producción y el empleo de los trabajadores. En este segundo trimestre representa el 62,9% del Producto Bruto Interno, alcanzando la suma de 135 mil 496 millones de soles.

Según resultados previos obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), la población ocupada en el segundo trimestre de este año 2021, aumentó en 52,6% en comparación al segundo trimestre del año 2020.

Apoyo del Gobierno a sector empresarial:

El año 2020 el gobierno peruano, para ayudar financieramente a las empresas, crea programas de reactivación económica para aquellas que han sido impactadas por todas las medidas adoptadas por el MINSA y el Ejecutivo en especial de aislamiento social para afrontar la emergencia sanitaria causada por el COVID-19; entre los principales programas tenemos:

- Reactiva Perú cuyo objetivo es atender los problemas de liquidez de las empresas, producto de la crisis por el COVID-19. (El Peruano, 2020)
- FAE-MYPE, creado según Decreto de Urgencia N°029-2020, programa de Fondo de Apoyo Empresarial para las MYPE, con estos recursos el Estado se garantiza a las entidades financieras los créditos comerciales para el rubro de capital de trabajo que obtengan las MYPE. (El Peruano, 2020)

2.1.3. Entorno Socio Cultural

Población, según el informe de Estadística poblacional realizado por IPSOS en el 2018, teniendo como fuente el INEI, en el Perú hay más de 32 millones de habitantes, de los cuales el 52% está conformado por población adulta cuyas edades fluctúan entre los 21 y 59 años (IPSOS, 2018), se considera que el crecimiento de la población fue progresivo en los últimos años.

De acuerdo al informe del INEI, al año 2020, Lima tiene una población de 9,674,755 habitantes, es decir representa el 29.7 % de la población del Perú, siendo el 52% de la PEA personas entre los 24 a más años.

Nivel socio económico, de acuerdo por lo publicado por IPSOS (2020) en su informe de perfiles socio económicos del Perú, describe las principales características de los niveles socio económicos, distribuyéndolos en las principales ciudades del Perú. Este estudio realizado, tuvo como principal fuente al Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas y la encuesta nacional de hogares 2018.

Figura 6. Características Niveles socioeconómicos en el Perú.



Fuente: IPSOS

De acuerdo a un reporte del Diario Gestión, debido al confinamiento, el consumidor peruano cambiará sus hábitos de comportamiento al momento de realizar compras:

- Preferencias en compras online, el e-commerce marcará la tendencia.
- Énfasis en activismo de marca, consumir marcas cuyo propósito frente a su entorno, sean transparentes y honestas.
- Experiencias desde casa, debido al rotundo cambio, el hogar se volvió el centro de trabajo, estudio y entretenimiento.
- Ahorro y emprendimiento, debido a los movimientos económicos, el consumidor será cada vez más meticuloso y con mayor conciencia del ahorro al momento de hacer compras.

2.1.4. Entorno Tecnológico

Con los últimos sucesos en el mundo, tanto el mercado como el modelo tradicional en el que se desenvuelve ya no es el mismo; la internet y el uso de tecnologías de la información ha logrado la generación de muchos servicios basados en la internet de las cosas, los dispositivos inteligentes generan una gran cantidad de datos de IoT que deben analizarse y aprovecharse en el momento en que son generados. Estos datos son la base de muchas tecnologías como las analíticas predictivas, Big Data, Machine learning, etc.

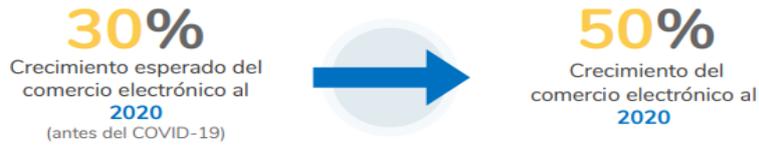
La tecnología siempre está en constante evolución, el mundo virtual ha evolucionado a pasos agigantados, gracias a eso tenemos premisas como mientras uno duerme la empresa sigue generando ganancias, pues gracias a ello la venta de casi cualquier producto en el mercado virtual se puede realizar en cualquier momento del día.

El mundo virtual trae consigo enormes beneficios desde la automatización de los procesos de compra hasta el ahorro en costos, así como la información y comunicación directa con los clientes en línea en el mismo momento de la compra y/o después de haber adquirido el producto y/o servicio.

El e-commerce incluye todo el proceso de comercialización: la compra, la venta, inventariado, mercadotecnia y la información de productos y/o servicios a través del ciberespacio; sin embargo, esta tecnología no es aprovechada por algunos sectores que no utilizan la tecnología para su proceso de ventas, como es el caso de los grandes mercados de flores.

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) en su edición de 2021, el tema de la economía digital cambió considerablemente a consecuencia del COVID-19. Debido a esta coyuntura el proceso de crecimiento en el caso del e-commerce proyectado para 5 años se redujo a unos pocos meses. A diferencia de otros sectores donde el crecimiento se truncó, según los estudios realizados a los medios de pago existentes, el e-commerce ha logrado un crecimiento del 50% en términos generales. Los datos más significativos que se pueden obtener de la publicación con relación a los sectores afectados durante el 2019 en e-commerce son los vuelos y turismo que está en -75% de contracción a diferencia del sector de e-commerce retail cuyo crecimiento ha sido de un 250%, evidenciando de esta manera lo indicado con relación al crecimiento del e-commerce.

Figura 7. Crecimiento de Comercio Electrónico del 2020 Esperado vs Real



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico

Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico

2.1.5. Entorno Ecológico y Ambiental

En la última década, se ha puesto mucho énfasis y cuidado porque la industria cuide el planeta, esto como consecuencia de la poca conciencia ambiental de los peruanos, en comparación con países más desarrollados.

Lamentablemente en un país como el nuestro, los niños no reciben una adecuada educación ambiental, lo cual obedece a que tenemos otros problemas que tienen mayor prioridad de atención, como lo son la inseguridad ciudadana y la pobreza. Esta falta de conciencia ambiental nos afecta y nos hace más vulnerables ante fenómenos ocasionados por el cambio climático.

Afortunadamente, a consecuencia de la globalización y a la educación en desarrollo, nuestras nuevas generaciones se han vuelto más sensibles a estos temas y muestran mayor interés en temas relacionados a la protección del medio ambiente; por tanto, a este grupo de peruanos, les importa las consecuencias de sus actos y toman en cuenta ciertos criterios

ecológicos en muchas situaciones de su vida cotidiana, así como al momento de decidir una compra.

En Perú, el MINAM, es el ministerio encargado de decretar las políticas relacionadas al cuidado del medio ambiente y la ecología, aprobando diversos decretos tales como:

- “Decreto Legislativo N° 1278- Ley de la gestión integral de residuos sólidos” (MINAM, 2017).
- “Decreto supremo N° 006-2019-MINAM- Reglamento de la Ley N° 30884 que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables” (MINAM, 2019).

Todoflores.com contemplará la gestión para el cuidado del medio ambiente, mediante capacitaciones a los vendedores de los mercados en la difusión y aplicación de normativas del MINAM.

2.1.6. Entorno Legal

En el Perú no existe una norma específica que regule el e-commerce, sino por el contrario existe un conjunto de normas que son de cumplimiento para toda actividad comercial:

Tabla 1. Leyes vinculadas al e-commerce

LEY	VIGENCIA	CONTENIDO
N° 27291 Manifestación de Voluntad	24.06.2000	Permite el uso de las firmas electrónicas de modo que se pueda realizar compras y/o contratos por el medio electrónico.
N° 29733 Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento	03.06.2011	Cumplir con políticas de privacidad, derechos de las personas a la oposición del uso de sus datos, tratamientos de datos.
N° 29571 Código de Protección y Defensa del consumidor	01.09.2010	Implementar mecanismos efectivos que regulen las relaciones entre consumidores y proveedores. Protege al consumidor dentro de una relación de consumo que los hacen más propensos a ser víctimas de prácticas contrarias a sus derechos.

<p>Nº 1044 Ley de Represión de Competencia Desleal</p>	<p>25.08.2008</p>	<p>Reprime toda conducta de competencia desleal que afecta el funcionamiento de un mercado competitivo en un entorno de economía social de mercado. Incluye la publicidad electrónica. Consiste en inducir al error o confusión en el ámbito de calidad, precio y cantidad u otro atributo del producto o servicio que el agente económico ofrece.</p>
--	-------------------	--

Fuente: elaboración propia

No obstante, dado el contexto de la nueva normalidad esperada, es probable que el gobierno y los organismos reguladores impulsen otras normas específicas que fomenten en los mercados digitales, la confianza y el bienestar de los consumidores que compran en línea.

2.2. Análisis del Micro entorno: Fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas que vamos a desarrollar en este apartado tienen como objetivo ayudar al modelo de negocio a comprender la estructura del sector en el cual va a desarrollarse y competir, de esta manera elaborar estrategias para obtener mayor rentabilidad y ser menos vulnerable a los ataques de la competencia y del entorno. (Michael E Porter, 2008).

Figura 8. Las Cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Michael E Porter

2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Teniendo en cuenta el control sobre el precio y la calidad del servicio o producto que ofrecen los proveedores, las empresas que nos prestarán servicios tales como: proveedores de internet, servidores en la nube y la plataforma de streaming son muy grandes y representan un oligopolio, por lo cual su poder de negociación es alto; por consiguiente, con este tipo de proveedores nuestro poder de negociación se verá reducido a solo contratar sus servicios y conseguir el mejor paquete que se acomode a nuestras necesidades.

Para el caso de proveedores como desarrolladores de plataformas web y de software, afortunadamente existe una gran cantidad de profesionales que ofrecen este tipo de servicios y con esto se ha ido abaratando los costos de dichos servicios; por lo que se tendría un mejor poder de decisión en cuanto a la elección de la empresa que nos ofrezca la mejor arquitectura digital y al mejor precio.

En cuanto a los proveedores de productos para la venta (flores, arreglos, etc.) en Lima contamos con una cantidad importante de comerciantes que se dedican a este rubro y que están dispuestos a incrementar sus ventas a través de un canal virtual; por tanto, se contará con cierto poder de decisión en la elección de los proveedores,

Haciendo un balance en cuanto a la posición de los posibles proveedores, se determina que, el poder de negociación de los mismos, para este modelo de negocio, representa una fuerza media.

2.2.2. Poder de Negociación de los clientes

Para analizar el poder de negociación de los clientes se tomó en cuenta lo siguiente:

- Cantidad de clientes.

- Cantidad de productos que adquieren en relación del tamaño de la cantidad de oferta.
- En qué gastos incurrirían si deciden adquirir sus productos fuera de la plataforma.
- Si los clientes son capaces de amenazar con integrarse hacia atrás en el sector.
- Si el producto que los clientes adquieren, representa una parte relevante de su presupuesto de gasto.

Nuestros clientes son personas que trabajan y disponen de poco tiempo para hacer las compras presenciales, teniendo en cuenta ello analizamos lo siguiente:

Los clientes que se unirán a la plataforma digital son numerosos, es decir que el mercado será lo suficientemente grande; asimismo, se estima que sus volúmenes de compra no son grandes en relación de las cantidades ofertadas. Los clientes sí incurren en costos adicionales si eligen comprar el producto fuera de plataforma, debido a que los precios fuera de ella, son mayores; es por ello que le ofrecemos una opción donde encontrarán los mejores precios. La integración hacia atrás no representa un riesgo, debido a que los clientes no tienen interés en incursionar en esta actividad del comercio electrónico. Finalmente, la compra de productos por parte de los clientes no representa parte importante de su presupuesto de gasto, debido a que no es un producto de primera necesidad.

Por lo expuesto anteriormente, podemos mencionar que el poder de negociación de los clientes es una fuerza baja.

2.2.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

Para evaluar las barreras de entrada se consideró lo siguiente:

- Economías de escala por el lado de la oferta: en este punto consideramos que el mercado recién está creciendo, por lo tanto, en nuestro modelo de negocio nuestros aliados los vendedores de flores podrían trasladarse a

otras plataformas si es que el nuevo entrante ofrece reducción de la comisión que se aplica por las ventas.

- Costos del cliente/comprador por cambiar de proveedor, se pueden considerar bajos porque la nueva plataforma le podría ofrecer ventajas económicas como descuentos, promociones y por el lado de nuestros proveedores/vendedores de flores se puede decir que tendría un costo alto, puesto que ya cuentan con una red de mercadeo y publicidad obtenida en nuestra plataforma.
- Requisitos de capital: para el ingreso a este modelo de negocio no se requiere grandes sumas de inversión, por lo tanto, se considera bajo.
- Acceso desigual a los canales de distribución, actualmente no está restringido
- Políticas gubernamentales restrictivas, son bajas

Por lo señalado se concluye que las barreras de entrada en este sector son bajas, por ello se le considera a la amenaza de nuevos ingresantes una fuerza alta.

2.2.4. Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector de la florería en el Perú, específicamente en Lima existen una infinidad de florerías unas con más clientes que otras y que mantienen a su mercado cautivo, formalmente Rosatel es la empresa que tiene el mayor mercado en este rubro, considerando que para este mercado no existe una alta barrera de entrada y puede ser relativamente asequible posicionarse en el mercado; cada floristería le pone un toque diferente a su producto lo que la diferencia la competencia, tienen su propia y fiel clientela.

Las Floristerías entre si tienen muchos competidores próximos unos con más infraestructura, servicios y tecnologías que otro, pero no se podrían considerar grandes rivales pues cada uno abarca un mercado distinto al que cubre sus necesidades, por lo que no existe mucha rivalidad entre competidores.

Las florerías que existen en su mayoría de acuerdo con su alcance ofrecen el servicio de delivery, de los arreglos personalizados que ofrecen, así como los detalles adicionales que tienen. Las principales tiendas que se ubican en el mercado son Rosatel, La Botánica, La florentina, Florerías Unidas, Kukiflor, etc.; sin embargo, todas presentan un modelo de negocio estándar; asimismo, tenemos floristas ubicados tanto en los diversos mercados de abastos de la ciudad, como en los mercados de flores, quienes venden en su mayoría a través del canal tradicional.

Con relación al modelo de negocio como e-commerce, no se ha encontrado ninguna floristería que lo aplique democratizando la comercialización de las flores, por lo que, con relación al mercado en sí, la rivalidad entre los competidores existentes es moderada, aunque en un futuro podríamos tener modelos con los que se podría rivalizar. Por tanto, consideramos que en el sector la rivalidad entre los competidores es una fuerza media.

Tabla 2. Análisis comparativo Todoflores.com vs competidores

Indicadores	Todoflores.com	Florerías	Floristas de mercado
Precio	bajo	alto	bajo
Calidad y diseño	alta	alta	media
Accesibilidad	alta	alta	bajo

Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el campo de los arreglos florales no existen productos sustitutos, es decir, las flores naturales y el trabajo artesanal realizado con ellas, no puede ser sustituido por otro producto; aunque el cliente siempre tendrá la potestad de sustituirlo por un producto más práctico y duradero, como lo son las flores artificiales, pero habría que considerar que éstas no poseen las mismas características que una rosa natural y/o conservada; por ende, no ofrecen el mismo resultado en términos de decoración.

La comercialización de las flores en el modelo e-commerce, actualmente no existe en el mercado peruano, pero dada la competencia que generaría, podríamos tener en un futuro

cercano la posibilidad de contar con aplicaciones que ofrezcan los mismos servicios; sin embargo, la amenaza actual de productos y/o servicios sustitutos es una fuerza baja.

2.3. Matriz de evaluación del Factor Externo - EFE

2.3.1. Oportunidades

- Tendencia de crecimiento del comercio digital.
- El 82% de peruanos cuentan con un smartphone con internet.
- Biodiversidad de flores y plantas debido a las condiciones físicas y climáticas del territorio peruano.
- Reactivación del consumo y generación de valor para los vendedores de flores.
- Limitación de la actividad presencial del canal tradicional.
- Acceso a recursos financieros.

2.3.2. Amenazas

- Reducción de las expectativas de inversión debido a la incertidumbre política por las elecciones presidenciales.
- Estricta regulación para el servicio de delivery.
- Riesgo de disminución de rentabilidad, debido al ingreso de nuevos competidores.
- Recesión económica del país, debido al incremento del desempleo por la pandemia COVID-19.
- Que se regule en e-commerce con exigencias normativas que puedan incrementar el costo del servicio.
- Amenaza de nuevos entrantes.

2.3.3. Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tendencia de crecimiento del comercio digital.	0.12	4	0.48
El 82% de peruanos cuentan con un smartphone con internet.	0.09	3	0.27
Biodiversidad de flores y plantas debido a las condiciones físicas y climáticas del territorio peruano.	0.07	3	0.21
Reactivación del consumo y generación de valor para los vendedores de flores.	0.12	3	0.36
Acceso a recursos financieros	0.09	3	0.27
Limitación de la actividad presencial del canal tradicional.	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
Reducción de las expectativas de inversión debido a la incertidumbre política por las elecciones presidenciales.	0.09	2	0.18
Estricta regulación para el servicio de delivery.	0.09	2	0.18
Riesgo de disminución de rentabilidad, debido al ingreso de nuevos competidores.	0.06	2	0.12
Recesión económica del país, debido al incremento del desempleo por la pandemia COVID-19.	0.06	1	0.06
Que se regule en comercio electrónico con exigencias normativas que puedan incrementar el costo del servicio.	0.12	2	0.24
Total	1	29	2.73

Fuente: elaboración propia

Se observa que el promedio ponderado es 2.73, la calificación de las oportunidades es 20, mientras que el de las amenazas es 9; por tanto, se puede afirmar que el entorno externo del sector es favorable y que el Plan de negocio tiene una estrategia que aprovecha las oportunidades y reduce al mínimo los efectos adversos de las amenazas externas del sector.

2.4. Determinación del Mercado

2.4.1. Segmentación

Para esta investigación utilizaremos los siguientes criterios de segmentación: Geográfica, Demográfica, Conductual y Psicográfico. A continuación, los criterios para el análisis.

- Segmentación Geográfica, todo Lima Metropolitana debido a que se pretende abarcar dicha zona.
- Segmentación Demográfica, personas del sexo femenino y masculino dentro del rango de edad entre 18 y 55 años. Asimismo, deben pertenecer a los niveles socioeconómicos D, C, B y A, debido a que tienen el mínimo poder adquisitivo para la compra de arreglos florales.
- Segmentación Conductual, personas con hábitos frecuentes en la compra de arreglos florales o para diversas ocasiones especiales, que dispongan de poco tiempo para realizar las compras presenciales y prefieran realizarlas en línea, mediante el uso de plataformas digitales que a su vez ofrecen diversos medios de pago.
- Segmentación Psicográfico, personas modernas, progresistas y sofisticados; que buscan constantemente su realización personal y tienen gusto por lo novedoso y están atentos a las últimas tendencias; asimismo, valoran el buen servicio. Para estar en línea con la web, poseen dispositivos como: computadores personales y/o portátil, celulares inteligentes, tabletas o televisores inteligentes.

2.4.2. Mercado Proyectado

En base a lo mencionado, debemos estimar primero la cantidad de población que tiene Lima Metropolitana para el año 2021. Para ello utilizamos los siguientes datos:

- Población de Lima Metropolitana para el año 2019 indicadas en el Reporte CPI (compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública) sustentado en el último censo del año 2017 del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) y en APEIM - estructura socioeconómica del 2018.
- Tasa de crecimiento promedio de población en el periodo 2007 – 2017 (1.2 %) de Lima Metropolitana, indicada en el INEI.

El resultado de la proyección es:

Tabla 4. Población en Lima Metropolitana

ZONA	POBLACIÓN (Miles)		
	2019	2020	2021
LIMA NORTE	2,627	2,659	2,691
LIMA CENTRO	828	838	848
LIMA MODERNA	1,416	1,433	1,450
LIMA ESTE	2,616	2,647	2,679
LIMA SUR	1,992	2,016	2,040
CALLAO	1,100	1,113	1,127
TOTAL	10,581	10,708	10,836

Fuente: adaptada de APEIM – estructura socioeconómica 2018

Finalmente, se muestra en el siguiente cuadro, con el resultado total de la segmentación:

Tabla 5. Mercado Total

GEOGRÁFICO		DEMOGRÁFICO				MERCADO POTENCIAL
ZONA	POBLACIÓN 2021 (Miles)	AB	C	D	EDAD (18 - 55)	POBLACIÓN 2021 (Miles)
LIMA NORTE	2,691	22.9%	44.1%	27.6%	58.0%	1,476
LIMA CENTRO	848	33.1%	43.3%	20.2%	58.0%	475
LIMA MODERNA	1,450	76.8%	17.4%	4.5%	58.0%	830
LIMA ESTE	2,679	17.7%	45.7%	29.6%	58.0%	1,445
LIMA SUR	2,040	23.0%	93.8%	65.1%	58.0%	2,152
CALLAO	1,127	21.7%	45.9%	23.6%	58.0%	596
TOTAL						6,976

Fuente: elaboración propia

2.4.3. Participación de Mercado Proyectada: Mercado Potencial, Mercado Disponible, Mercado efectivo y Mercado Objetivo

2.4.3.1 Mercado Potencial

De acuerdo a la segmentación realizada, se ha calculado el mercado total o potencial:

Tabla 6. Mercado Potencial

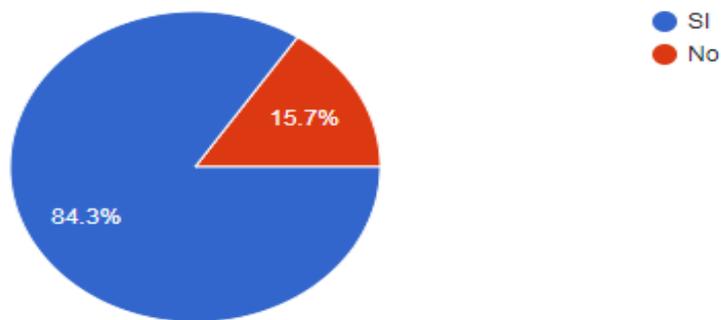
ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL (MILES)	
Provincia	Lima
Total habitantes	10,836
Edad (18-55)	58%
TOTAL	
6,976	

Fuente: elaboración propia

2.4.3.2 Mercado Disponible

Una vez obtenido el mercado total y de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se identificó que el 84.3% del total representa a las personas que compran flores en ocasiones especiales y/o para decorar su hogar, obteniendo de esta manera nuestro mercado disponible.

Figura 9. Personas que compran flores en ocasiones especiales y/o para decorar su hogar



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Mercado disponible

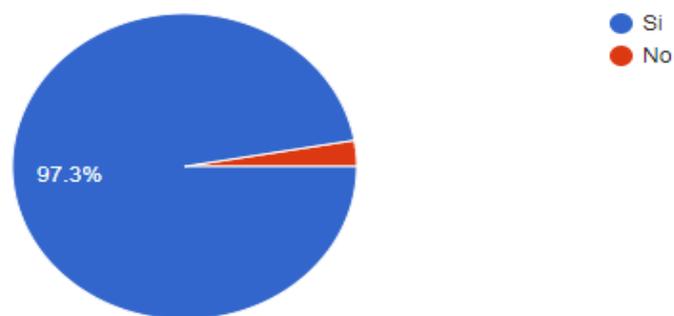
ESTIMACIÓN DEL MERCADO DISPONIBLE (MILES)	
Provincia	Lima
Total habitantes Mercado Total	6,976
Porcentaje	84.3%
TOTAL	5,881

Fuente: elaboración propia

2.4.3.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo lo representan aquellas personas que compran flores y que están dispuestas a hacerlo a través de una plataforma digital, es decir tienen la intención de realizar dicha compra, por intermedio del servicio que estamos ofreciendo. Aquí se identificó un 97.3% de nuestro mercado disponible.

Figura 10. Personas dispuestas a comprar a través de una plataforma digital.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Mercado efectivo

ESTIMACIÓN DEL MERCADO EFECTIVO(MILES)	
Provincia	Lima
Total habitantes Mercado disponible	5,881
Porcentaje	97.3%
TOTAL	5,722

Fuente: elaboración propia

2.4.3.4 Mercado Objetivo

Después de obtener el mercado efectivo, nos proponemos alcanzar en nuestro primer año el 0.4% de dicho mercado, obteniendo de esta manera nuestro mercado objetivo.

Tabla 9. Mercado objetivo

ESTIMACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	
Provincia	Lima
Total habitantes Mercado Total	5,722
Porcentaje	0.4%
TOTAL	22,888

Fuente: elaboración propia

Por lo desarrollado a lo largo de todo este capítulo llegamos a identificar que el mercado resulta atractivo para llevar a cabo la implementación una plataforma digital para el servicio de venta de arreglos flores, porque existe una cantidad importante de floristas a nivel Lima Metropolitana que tienen la intención de incrementar sus ventas, hay muchos clientes interesados en encontrar arreglos florales a precios más competitivos utilizando e-commerce, asimismo, no hay ningún modelo de negocio que use el e-commerce como tal, enfocado en la venta de los arreglos florales.

3. CAPITULO 3 VALIDACION DE LA IDEA

3.1. Objetivo del estudio de mercado.

El objetivo del presente estudio tiene como principal premisa establecer la viabilidad comercial de nuestro plan de negocios” Todoflores.com”. Esta información nos permite definir distintas variables como:

- El mercado objetivo, esto es vital porque nos permite medir el tamaño del negocio.
- Reconocer el grado de intención de compra de los futuros clientes.
- Identificar las cualidades y características que más valoran el público objetivo que compra y/o regala flores.
- Determinar el rango de precio de nuestros servicios/productos que ofreceremos para finalmente determinar la demanda potencial.

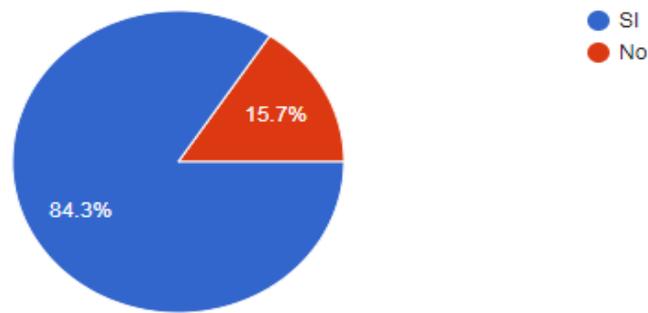
Para ello se realizó inicialmente encuestas vía WhatsApp a 313 personas con el objetivo de conocer y definir el perfil las principales tendencias del comprador del siglo XXI.

3.2. Resultado de la encuesta a posibles clientes.

A continuación, se detallan los resultados de las encuestas realizadas:

- a) ¿Ud. compra flores en ocasiones especiales y/o para decorar su hogar?

Figura 11. Porcentaje de personas que compran flores

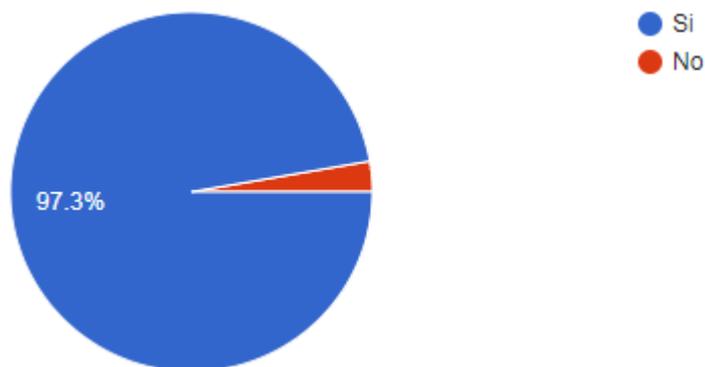


Fuente: Elaboración Propia

Una gran cantidad de la población encuestada tiene costumbre de comprar flores, ya sea para regalar o para decorar su hogar.

- b) ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar arreglos florales u otros presentes a través de una plataforma digital?

Figura 12. Personas dispuestas a comprar a través de una plataforma digital



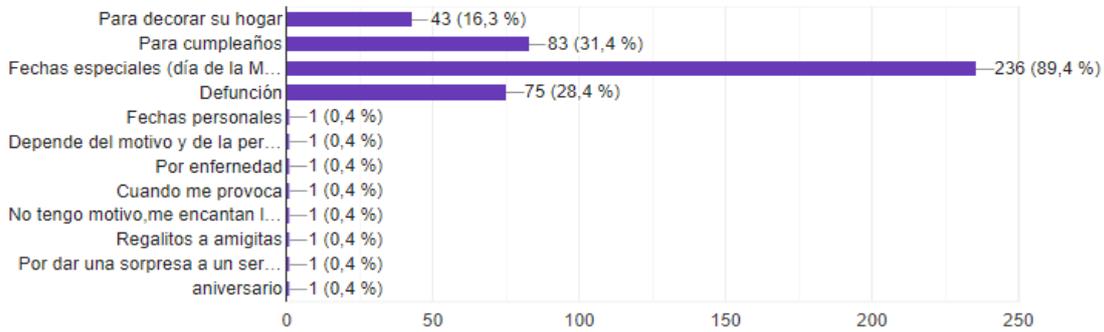
Fuente: Elaboración propia

De las personas que si compran, se tiene un 97.3% de personas que estarían dispuestos a comprarlas a través de una plataforma digital.

- c) ¿Por qué motivo compra Ud. arreglos florales?

Recibimos las siguientes respuestas

Figura 13. Resultado de encuesta realizada al público objetivo



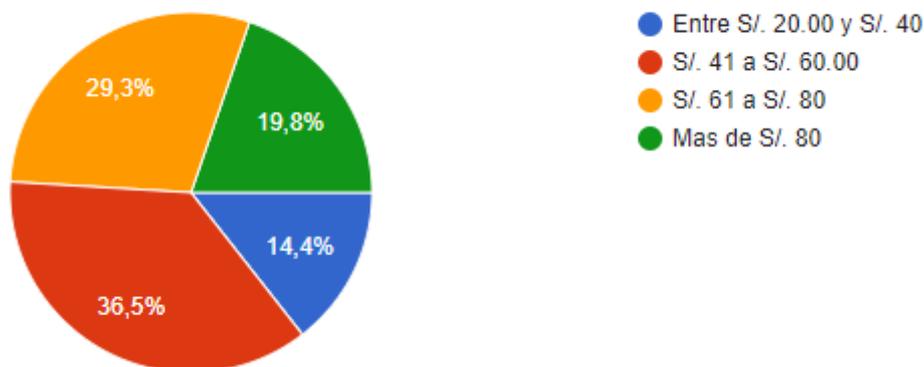
Fuente: Elaboración propia

Las fechas especiales demandan un 89.4%, dentro de ellas se consideran las siguientes celebraciones: día de la madre, día del amor, aniversario de bodas y nacimiento de bebés; se considera un gesto de amor y amistad regalar flores en estas ocasiones.

El segundo motivo en importancia es para agasajar a las personas por sus cumpleaños, con un 31.4%, un 28.4% indicó que regala flores en defunciones, en tanto que un 16,3% lo hace para decorar su hogar.

d) Al momento de adquirir algún arreglo floral. ¿Cuánto dinero pagaría Ud.?

Figura 14. Distribución del precio dispuesto a pagar al adquirir un arreglo floral



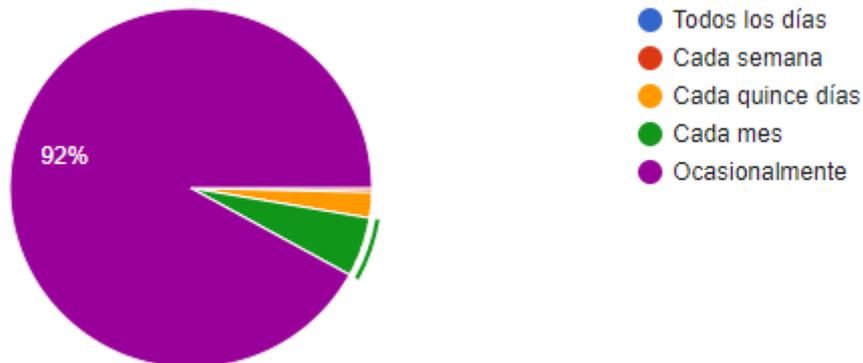
Fuente: Elaboración propia

El 36.5% de los encuestados gastan en promedio entre S/. 41.00 a S/. 60.00 soles, el 29.3%, entre S/. 61 a S/. 80 soles, el 19.8% invierte desde S/. 80 soles y el 14.4 % gastaría únicamente entre S/. 20 y S/. 40 soles.

e) ¿Con qué frecuencia compra usted arreglos florales?

En lo que respecta a la frecuencia de compra de los encuestados se observa que un 92% compra flores de 4 a 6 veces al año, se atribuye este segmento a los consumidores que en fechas trascendentales y significativas optan por dar un detalle, se consideran dentro de estas fechas los cumpleaños, día de la madre; se determinó que el 5.3% compran flores una vez al mes por que les gusta decorar su hogar y el 2.3% compra para el mismo motivo cada quince días.

Figura 15. Frecuencia de compra de arreglo floral de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

f) ¿Qué elementos son los que Ud. más valoraría al momento de realizar una compra?
Asigne un puntaje del 1 al 4 (donde 1 es el menor puntaje y 4 es el mayor puntaje)

Figura 16. Elementos valorados al realizar una compra



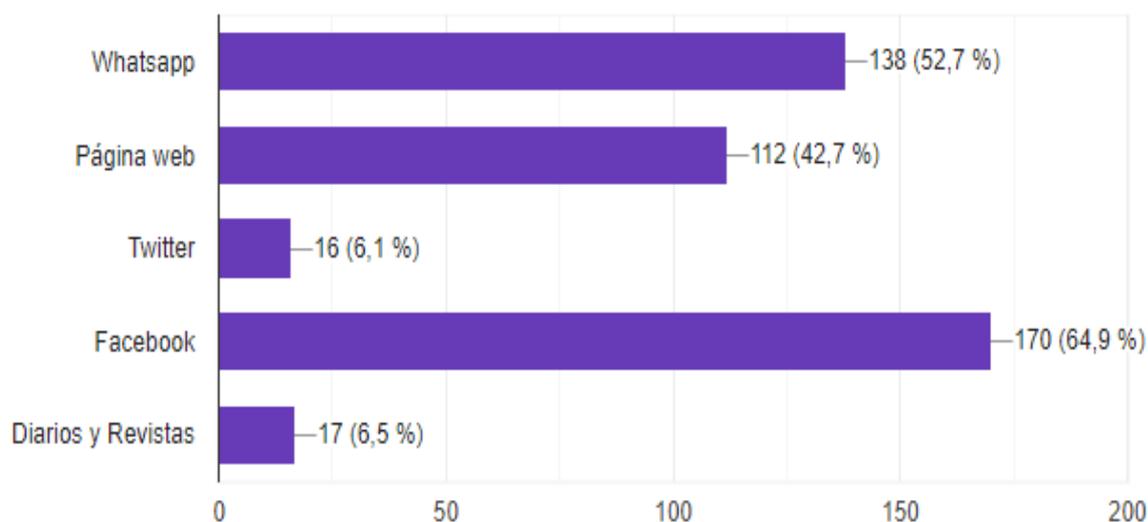
Fuente: Elaboración propia

La decisión de contratar con un comercio dependerá del diseño y calidad (frescura de las flores) así lo indican 206 personas encuestadas, quienes valoran la variedad de flores, colores y los modelos de arreglo según la ocasión. El segundo atributo más valorado es la confianza que depositan en el comercio que realiza la propuesta de negocio, así lo indican 189 encuestados; luego estaría un buen servicio de delivery (oportuno y de calidad) valorado por 163 encuestados y en cuarta posición se encuentra el precio, así lo precisan 151 encuestados.

Luego se podrán explorar otras ideas más suntuosas y elaboradas enfocadas a otro segmento, que busca agregar a los arreglos florales otros accesorios originales y generar experiencias únicas en las personas que estiman o aman.

g) ¿En qué medio le gustaría enterarse de promociones y servicios en arreglos florales?

Figura 17. Preferencia por medios publicitarios.



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, se ha podido determinar la relevancia al uso de las herramientas como fan page de Facebook, landing page y WhatsApp, que generan un impacto multiplicador para poder promocionar nuestros regalos a medida del cliente; además es un medio de comunicación primordial para crear vínculos con nuestros clientes.

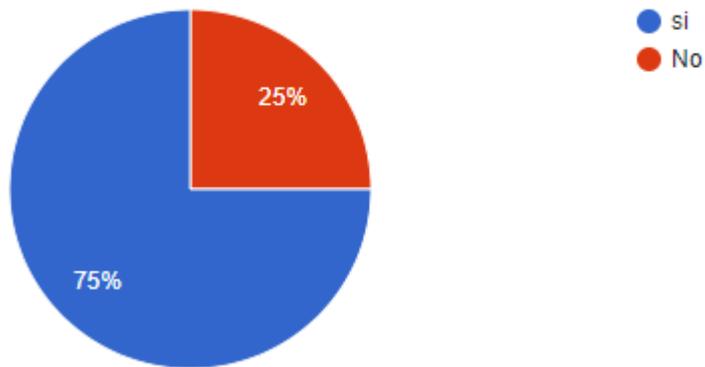
Finalmente, se concluye que nuestra idea de negocio tiene un nicho de mercado óptimo para desarrollarse, ofreciendo los productos a medida del cliente y conseguir impacto positivo en especial para el cliente final.

3.3. Resultado de entrevistas a posibles proveedores

Con la finalidad de validar si el modelo de negocio es atractivo para los floristas de mercados de abastos, se les realizó una entrevista a ocho (8) comerciantes de mercados de diferentes Distritos de Lima.

a) ¿Estás interesado en incrementar tus ventas a través de una plataforma digital?

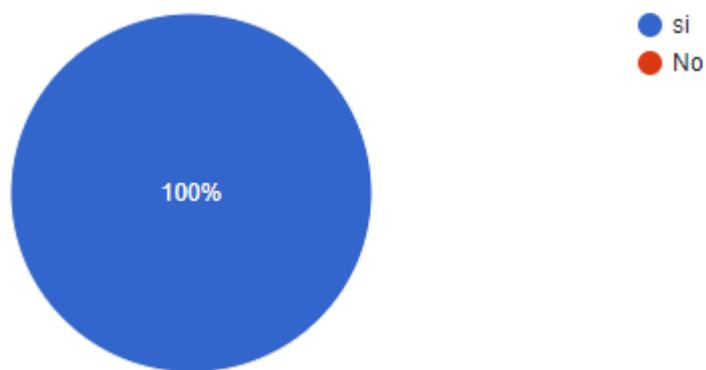
Figura 18. Floristas interesados en vender a través de una plataforma



Fuente: Elaboración propia

b) ¿Diariamente, tienes excedentes de flores que descartas como merma?

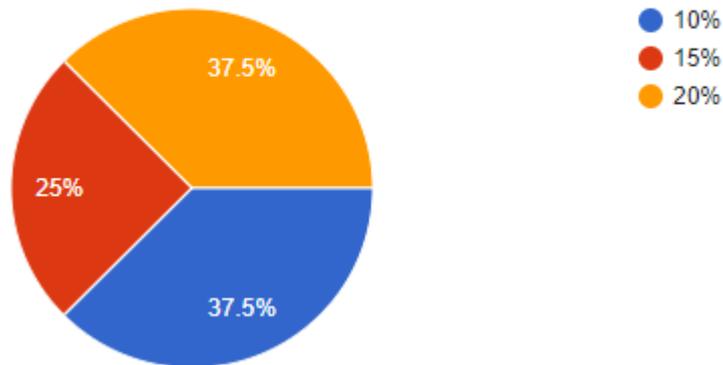
Figura 19. Porcentaje de floristas que tienen mermas diariamente



Fuente: Elaboración propia

c) ¿Cuánto en % representan tus mermas, en relación a tu mercadería?

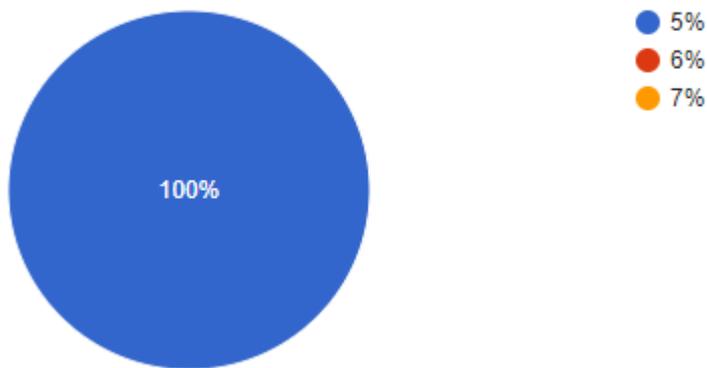
Figura 20. Porcentaje de mermas diarias de los floristas entrevistados



Fuente: Elaboración propia

d) ¿Cuánto de comisión estás dispuesto a ceder por cada venta realizada?

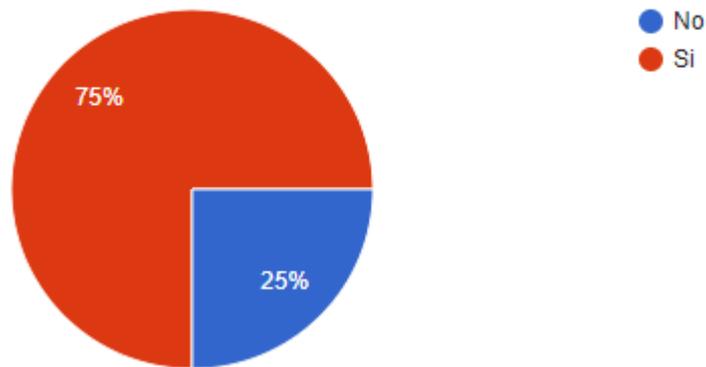
Figura 21. Porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración propia

e) ¿Conoces o manejas aplicativos de comercio online?

Figura 22. Porcentaje de floristas que conocen aplicativos de ventas online



Fuente: Elaboración propia

3.4. Conclusiones del Estudio de mercado.

Como principal conclusión de la investigación realizada, se puede afirmar que se evidencia un panorama positivo con relación a la venta de flores por internet, puesto que ahora los medios digitales por efectos de la pandemia, han venido tomando fuerza y que el rubro de las flores no sería una excepción.

Adicionalmente, los resultados evidencian que los potenciales clientes y proveedores se mostraron muy receptivos ante la idea de conocer otro tipo de modalidad de compra-venta de productos, donde el precio es un factor condicional.

En general, los encuestados ven como una buena iniciativa el hecho que, se tenga una plataforma con productos asequibles, ya que las floristerías existentes ofrecen productos de precios muy altos, inclusive fuera del alcance de su presupuestos para muchas personas de la población que, si bien gustan de este tipo de productos, no pueden destinar altas sumas a arreglos florales; por ello nuestra idea de negocio tiene un nicho de mercado óptimo para desarrollarse, ofreciendo los productos a medida del cliente y conseguir un impacto positivo en especial para el cliente final. En cuanto a los posibles proveedores, ven una atractiva solución para el incremento de sus ventas y disminución de su porcentaje de mermas.

4. CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

4.1.Misión

Ofrecer un enlace tecnológico, confiable y ágil entre los clientes y los vendedores basado en la magia de las flores, donde el cliente encontrará la emoción e ilusión ideal para los momentos especiales y el vendedor obtendrá el mayor beneficio del mercado.

4.2. Visión

Ser una imagen distinguida capaz de mantener un vínculo profundo entre los clientes y los vendedores inmersos en el universo de las flores; generando constantemente relaciones imperecederas.

4.3. Estrategia

En las secciones anteriores hemos definido nuestro mercado objetivo, ahora definiremos la forma en que nos posicionaremos en los segmentos señalados anteriormente. La diferenciación, basada en la propuesta de valor que indicaremos en el punto 4.4, es nuestro mejor atributo y nos servirá como ventaja competitiva; el cual buscará posicionarse en la mente de nuestros clientes.

4.4. Propuesta de Valor

4.4.1. Propuesta de Valor para los Vendedores de Flores

Figura 23. Propuesta de valor para los vendedores de Flores



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Propuesta de Valor para los clientes

Figura 24. Propuesta de valor para los clientes



Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Posicionamiento

Posicionamiento plan de negocio “Todoflores.com”

A quienes buscan hermosos y sofisticados arreglos florales, Todoflores.com ofrece los más hermosos arreglos, hechos con flores súper frescas, a un excelente precio y con la garantía de comprar en una plataforma digital segura.

Por lo tanto, el factor diferenciador de Todoflores.com, es ofrecer un producto de excelente calidad, con el mejor servicio y a un precio justo, todo esto comunicado a nuestro público objetivo a través de publicidad en redes, radio y tv, puesto que la percepción que causemos

en nuestros segmentos es primordial para lograr el ansiado posicionamiento y la democratización del sector de flores.

4.5. Marketing Mix

4.5.1. Estrategia de Producto/Servicio y Marca

La plataforma digital ofrece soluciones integrales al otorgar a los consumidores una gran experiencia de compra de arreglos florales para diversos motivos, tales como: ocasiones especiales, condolencias, flores para decorar casas y empresas, los cuales estarán a la venta en nuestra página web todoflores.com, redes sociales y aplicativo móvil. En este contexto, los servicios que se tienen son los siguientes:

Estrategia de servicio orientado a las personas: se tienen los siguientes los productos:

- Venta y delivery de arreglos para agasajar a seres queridos en ocasiones especiales, arreglos mix de flores y diversos regalos, arreglos para decoración del hogar.
- Comunidad virtual que integrará asesoría y videos sobre el cuidado de flores y decoración floral.

Estrategia de servicio orientado a los vendedores de flores: se tienen los siguientes servicios:

- Llegar a más clientes.
- Digitalizar su negocio y aumentar sus ingresos.

Beneficios del Modelo: la propuesta de valor de todoflores.com, está orientada en el cliente, buscando facilitarle la compra de nuestros servicios de una manera fácil y rápida a través de nuestros diversos canales, otorgándoles el mejor producto, servicio y el mejor precio.

Simplificarles a las amas de casa y personas, la compra de arreglos para su hogar o arreglos para un ser especial en una fecha importante, a través de nuestra moderna plataforma digital.

Calidad: se tiene un equipo calificado para la gestión del modelo de negocio en todas las etapas del proceso del servicio.

Se gestionará un control de atención de cada pedido, para asegurar el cumplimiento de los despachos en el tiempo solicitado.

Se supervisará el debido cumplimiento de los procesos y estados de los productos para asegurar la calidad de los mismos, cumpliendo con un estricto protocolo de salubridad y medidas de bioseguridad.

Tecnología: el modelo de negocio contempla una página Web, comunidades en redes sociales y aplicativo móvil para facilitar el proceso de compra a nuestros clientes.

Aplicación móvil:

- Multiplataforma, compatible con sistemas operativos Android y IOS.
- Geolocalización, para captar la ubicación de los clientes y vendedores.
- Notificaciones del aplicativo, para informar de novedades a los clientes.
- Facilitará navegar dentro de la aplicación de manera fácil e intuitiva.
- Alto nivel de seguridad, mediante encriptación y herramientas de protección, garantizando de esta manera, las transacciones.

Aplicación web:

- Seguridad garantizada, mediante encriptación y herramientas de protección para garantizar las transacciones de nuestros clientes.
- Herramienta intuitiva y fácil de usar, para agilizar el proceso de compra de los clientes.
- Compatibilidad con diversos navegadores web.
- Diseño que se adapta a los diversos dispositivos.

Ventaja Diferencial: propiciar vínculos muy afectivos con nuestros clientes, generando valor para los vendedores quienes aumentarán sus ingresos y ofreciendo a los clientes lo mejor por su dinero.

Logotipo: la representación gráfica de Todoflores.com es la siguiente:

Figura 25. Logotipo de Todoflores.com



Fuente: Elaboración Propia

Prototipos: a continuación, se presentan las propuestas de diseño para los aplicativos móvil y web.

Figura 26. Propuesta del diseño móvil



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Propuesta del diseño web



Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Estrategia de Precio: valor en el mercado

La estrategia de precio de la Plataforma digital será en función a los costos, teniendo en cuenta costos fijos y costos variables, respetando el margen de ganancia esperado por el inversionista.

Otra estrategia a seguir será la estrategia diferencial de precios con descuento por temporadas (sale o rebajas) en fechas especiales (precios tácticos), Ejemplo: día de la madre, día de San Valentín, etc.

Finalmente, se aplicará la estrategia competitiva, ofreciendo el mejor producto y servicio por un precio justo, puesto que determinamos que nuestros segmentos son muy susceptibles tanto a la calidad del producto como el precio; se espera que el precio esté en función al valor percibido por el cliente, es decir por su grado de satisfacción, lo cual dependerá de la correcta gestión del cliente que se pretende desarrollar.

Todoflores.com cobrará una comisión del 5% a los proveedores y 10 % a los clientes por cada transacción. Este porcentaje se fijó basándonos en la información levantada en las encuestas y entrevistas realizadas a público y proveedores.

Los precios incluirán IGV y se adicionará el costo del delivery.

4.5.3. Estrategia de distribución y Canales

La distribución será por su intensidad, masiva, lo cual nos permitirá una mejor rentabilidad y un mejor posicionamiento. Nuestra página Web todoflores.com y el aplicativo móvil, serán los canales utilizados para conectar con los clientes.

Nuestra página Web tendrá un diseño amigable e intuitivo, será un espacio que ayude a aproximar nuestros productos a los clientes, donde se puede encontrar toda la información necesaria de nuestros productos y servicios. Tendrá un registro de usuarios que nos permitirá recopilar información valiosa de nuestros clientes.

Se adicionará canales de distribución de manera ofensiva, por ser la primera plataforma digital que congregate vendedores de flores de los mercados de abastos, todoflores.com contará con un aplicativo móvil y tendrá presencia en las diferentes redes sociales y plataformas más populares como Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram y Telegram. Serán el canal de comunicación e interacción con los clientes y una opción más para incrementar las ventas.

4.5.4. Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL y Digital

El plan de comunicación se ha diseñado para propiciar que todoflores.com logre dirigirse de manera eficiente con el público objetivo de personas y empresas, que se puedan interesar en su propuesta de valor y las ventajas que ofrece la misma, logrando posicionarnos en la mente de los clientes. Nuestro plan de medios contempla utilizar herramientas del marketing tradicional y digital, puesto que nuestro servicio también será a través de página web y redes sociales, las cuales describimos a continuación:

Estrategias ATL o de Marketing tradicional. Para esta estrategia se contratará publicidad en revistas especializadas de decoración de eventos y anuncios en radios.

Estrategias BTL. Se desarrollarán campañas de entrega de encartes del servicio (trípticos, volantes con contenido promocional), merchandising y creativas activaciones. Todos estos elementos serán entregados al público en general y a los vendedores de flores de manera

programada y periódicamente en fechas alusivas (día de la madre, de la mujer, de San Valentín, etc.), en diversos puntos estratégicos de la ciudad.

Estrategia Marketing Digital. Se empleará Social Media, utilizando los principales medios digitales como son las redes sociales, YouTube, Instagram, Facebook, Telegram y WhatsApp, para subir anuncios y videos cortos de nuestros servicios, así como de contenidos relacionados al mundo de la decoración y cuidado floral.

Asimismo, se aplicarán estrategias en los motores de búsqueda en Google tales como SEO (search engine optimization) y SEM (search engine marketing), los cuales son capaces de identificar diversas variables como gustos o preferencias de los clientes, variables demográficas, etc.

Todas estas estrategias serán ejecutadas de manera constante para precisar su evolución y efectividad en nuestros clientes, de manera que se puedan tomar decisiones en cuanto a los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se realizará publicidad por canje en programas televisivos de mayor rating.

4.6. Operaciones

4.6.1. Proceso operativo del servicio

4.6.1.1. Características Generales del Servicio

- Los pedidos realizados con un día o más días de anticipación, se entregarán en los siguientes rangos de horario a elegir por el Cliente:
 - Horario 09:00 a 13:00 horas
 - Horario 14:00 a 18:00 horas

- Los pedidos realizados para el mismo día se entregarán bajo el siguiente criterio y horarios:
 - Pedido hasta las 08:00 horas, Horario 09:00 a 13:00 horas.

- Pedido hasta las 13:00 horas, Horario 14:00 a 18:00 horas.

- El cliente es responsable del adecuado registro de sus datos para el proceso de entrega del pedido.
- El cliente asume el pago del delivery, en función de la distancia. Para ello se manejarán tarifas de acuerdo a sectores.
- En caso de devolución debido a producto defectuoso o equivocado, el cliente deberá reportarlo al Call Center o vía la aplicación para su atención.
- Todoflores.com dará a conocer promociones, especificando el plazo de vigencia y sus condiciones.
- Todoflores.com tendrá activo el libro de reclamaciones en caso el cliente lo solicite.

El ingreso a Todoflores.com puede realizarse vía aplicación móvil o vía aplicación web.

- Registro de Datos

El cliente debe crear un usuario, para ello proporciona sus datos personales, tales como: nombre, DNI, correo electrónico y/o número de celular donde le llegará la contraseña. El cliente registrado como usuario, podrá hacer seguimiento al estado de su pedido.

El cliente también podrá realizar compras en modo visitante, es decir sin la creación de un usuario, pero no tendrá la opción de hacer el seguimiento del pedido realizado.

- Video Tutorial

Todoflores.com cuenta con una ayuda visual y auditiva a manera de estrategia de aprendizaje, con la cual todo cliente podrá recibir instrucción acerca de los pasos para el proceso de compra.

Figura 28. Diseño de la pantalla del registro



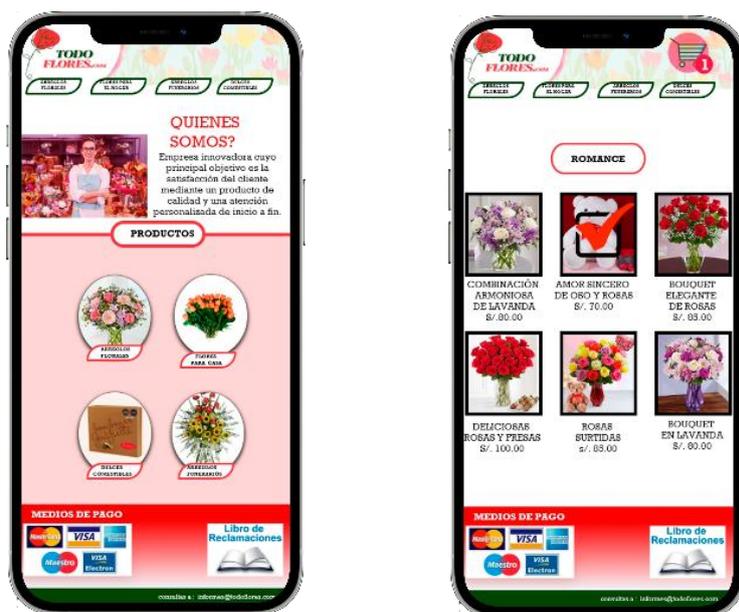
Fuente: Elaboración propia

- Selección del Producto

El cliente tendrá la ventaja de navegar en Todoflores.com ubicando las diferentes opciones de productos para la ocasión que el prefiera, tal como se puede observar en la imagen.

Una vez ingresado a la opción elegida se mostrará todos los productos con sus respectivos precios, los cuales por defecto serán ordenados de menor a mayor precio. Asimismo, tendrán filtros de ordenamiento a criterio del cliente, como: de menor a mayor precio, de mayor a menor precio, más comprados y por tamaño.

Figura 29. Diseño de los filtros



Fuente: Elaboración propia

El cliente deberá seleccionar el o los productos que desea adquirir, seguidamente el cliente debe marcar la opción agregar a carrito, donde podrá visualizar el o los productos que comprará.

- Generar Cotización

Después seleccionar los productos, el cliente podrá observar la suma de precios de los productos que seleccionó, como subtotal; asimismo, el costo de envío y finalmente la suma de ambos conceptos, como costo total.

Figura 30. Subtotales y totales



Fuente: Elaboración propia

En esta sección Todoflores.com brindará la opción de modificar la compra.

- Datos de Envío y Contacto

El cliente deberá confirmar sus datos personales, fecha de entrega, especificar la dirección de entrega, así como correo electrónico para la remisión de la boleta o factura.

Figura 31. Datos para el despacho



Fuente: Elaboración propia

- Selección de Medio de Pago

TodoFlores.com ofrece diversas formas de pago que puede ser vía crédito o débito de cualquier entidad bancaria asociada a Visa o MasterCard.

Figura 32. Selección: Efectivo, Crédito, Débito etc.



Fuente: Elaboración propia

- Confirmación de la Compra

El cliente debe confirmar la compra y marcar la opción “Realizar Pago”. La boleta o factura electrónica será remitida vía e mail. Finalmente, se procesará la compra y se mostrará una ventana validando la transacción y se indicará si el registro de la compra fue exitoso.

Figura 33. Confirmación de compra



Fuente: Elaboración propia

- Elaboración del producto y empaque

Nuestros proveedores recibirán la alerta de pedido en la interfaz de Todoflores.com diseñado para ellos, de modo que, puedan tomar el pedido e iniciar la preparación del producto. El Proveedor deberá preparar el producto, tal como se especifica en Todoflores.com, y luego empacarlo para ser trasladado al lugar de destino.

- Delivery

El Proveedor vía Todoflores.com confirmará que el producto se encuentra listo, y solicitará a la empresa de delivery el servicio de entrega. De esta manera la móvil pasará a recoger el producto para su entrega. El proceso de empaque y el delivery será supervisado, en tiempo real, vía la interfaz de Todoflores.com por el personal de Operaciones, a través de una métrica de tiempos y estándares definidos por el área de Operaciones. En caso el cliente requiera información será posible indicarle el tiempo de demora del producto.

- Recepción del pedido

El repartidor llega al sitio de entrega y se comunica vía telefónica con el cliente y esperará por un lapso máximo de 10 minutos para la entrega física. En caso no encontrar al cliente, el repartidor procederá a retirarse. El cliente es totalmente responsable de brindar la dirección correcta, caso contrario el cliente asumirá todos los costos asociados a la nueva entrega del producto.

- Comentario Post venta

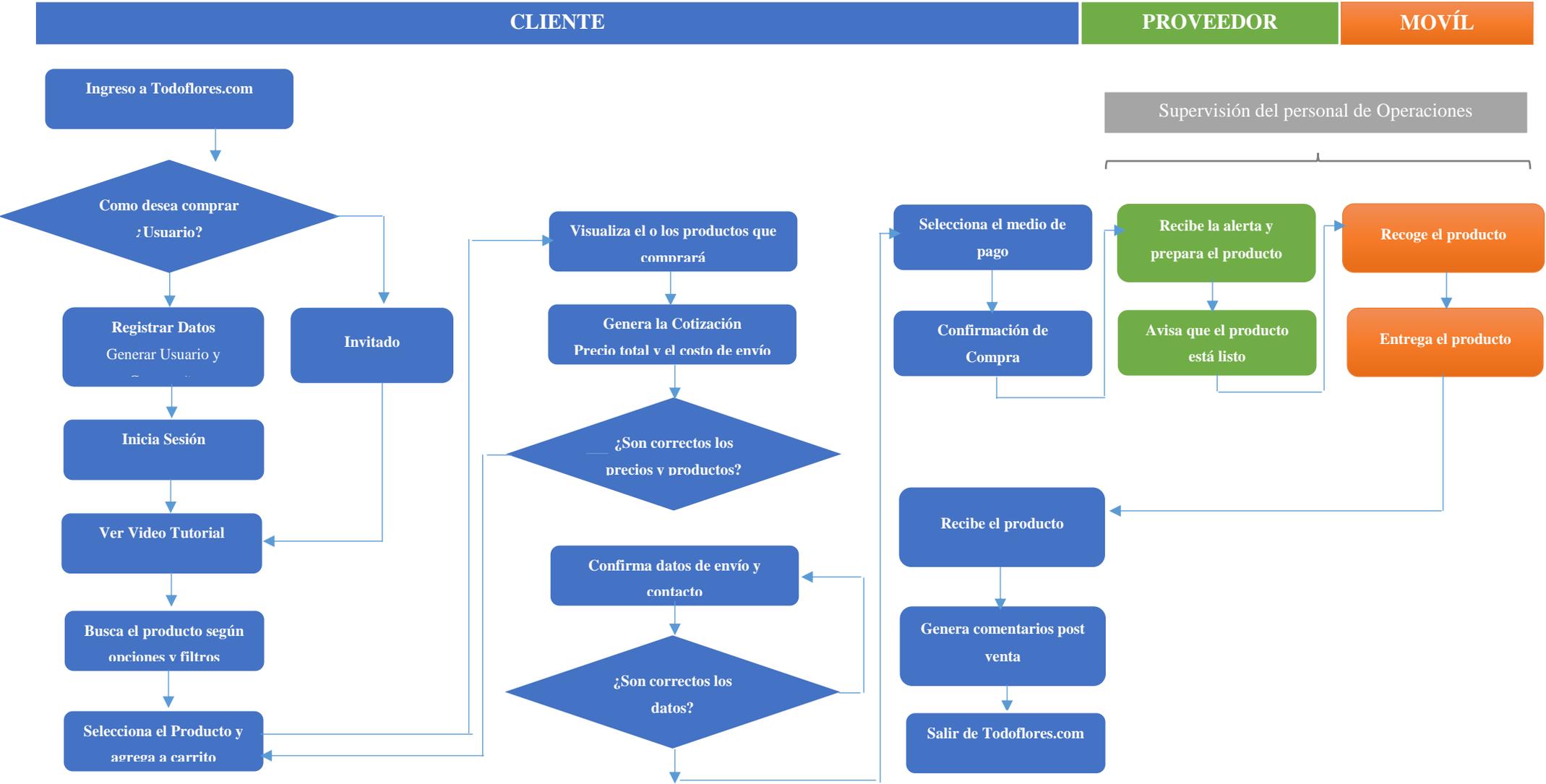
La valoración del servicio recibido por parte del cliente, será parte del proceso de compra en Todoflores.com y será la etapa final de todo el proceso. El cliente podrá indicar si tuvo inconvenientes, de ser el caso, deberá iniciar el proceso de reclamo desde el mismo aplicativo, seleccionando una opción dentro de una lista de categorías preestablecida: producto defectuoso, producto no preciso, mala conducta del personal del delivery o demora en la entrega. Cada una de estas opciones tendrá un espacio para escribir detalles. Asimismo, el cliente tendrá la opción de calificar el servicio como malo, regular, bueno, muy bueno o excelente. El objetivo de este proceso es recibir retroalimentación de nuestros clientes para mejorar constantemente.

Figura 34. Calificación y comentario post venta



Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Flujograma del proceso



Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Ubicación y Equipamiento de Oficina

Para establecer el distrito en el que ubicará la oficina se analizaron todos los factores relevantes que inciden en esta elección, se han considerado los siguientes factores:

- Mercado a Atender:

El modelo de nuestro negocio es un servicio online en la que interactúan clientes y vendedores de arreglos florales, la administración del negocio se atenderá de manera virtual durante los tres primeros años, dicho esto consideramos que no existe mayor importancia en la ubicación final de la oficina.

- Recursos Humanos:

Debido al incentivo y auge que ha recibido el teletrabajo y aún más incentivado por la coyuntura actual, nuestros profesionales trabajaran a distancia. Por otro lado, en el mercado laboral se cuenta con una gran oferta de profesionales.

- Servicio Delivery:

Para la entrega de los productos al cliente o consumidor final, el negocio incluye servicios de delivery que atienden al universo de habitantes de Lima Metropolitana.

- Servicios Tecnológicos.

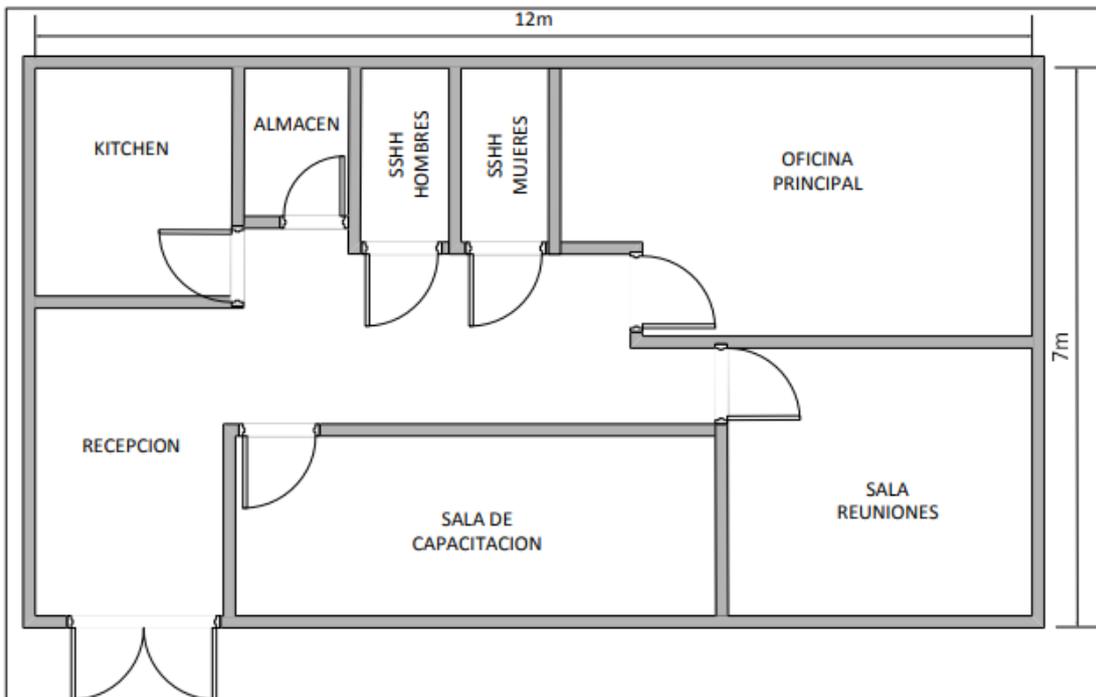
El modelo de negocio requiere contar con servicios de internet de alta velocidad, por lo que la oficina o servidor estará situado en los distritos que cuenten con esta tecnología y adicionalmente de internet con fibra óptica.

- Costos.

Al inicio de nuestras operaciones eficientizaremos nuestros costos y gastos, en este sentido los tres primeros años no tendremos oficinas físicas y todo el personal hará teletrabajo. A partir del cuarto seremos cautelosos en los gastos de alquiler de oficinas, por lo que optaremos por los espacios de trabajo compartidos (espacios de Coworking).

Finalizado el estudio se decidió que la oficina se ubique en el distrito de Magdalena.

Figura 36. Distribución de las instalaciones Todoflores.com



Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Gestión del Inventario y Proveedores

4.6.3.1. Gestión de inventarios

El modelo de negocio es un sistema de venta online que permite vender arreglos florales y demás accesorios, a través de una plataforma digital donde somos los intermediadores entre

los comerciantes minoristas de flores y los clientes, por lo que no se manejará stock físico, de esta manera se ahorra en estructuras, mantenimiento y administración del stock.

Sin embargo, se contará con activos para las áreas administrativa y operativa de la empresa, tales como muebles de oficina, computadoras, escritorios, impresoras, etc. Por lo cual, dichos activos serán incluidos en el inventario, codificados y registrados con fines contables para la empresa y poder hacer el correspondiente seguimiento a la vida útil de cada equipo.

4.6.3.2. Gestión de Proveedores

Para poder llevar a cabo el negocio y se atiendan las órdenes de compra de los pedidos de los clientes, es indispensable que, se tenga un convenio detallado con cada uno de los proveedores a los cuales se les tendrá que realizar una evaluación para saber si realizarán correctamente lo acordado y asegurarse que cumplan con los lineamientos de calidad en el servicio requeridos por todoflores.com, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los requisitos para ser un proveedor de Todoflores.com son:

- Legalidad. Con el fin de cumplir con nuestra política de Debida Diligencia, los proveedores deberán contar con RUC y papeles en regla. Asimismo, el proveedor no deberá tener antecedentes penales ni denuncias confirmadas.
- Soporte Tecnológico. Contar con el conocimiento y las herramientas necesarias para cumplir de forma eficiente con la recepción y confirmación del pedido.
- Experiencia en el rubro. Tener la suficiente experiencia en el rubro para poder producir en el tiempo indicado y de acuerdo al detalle los pedidos solicitados.
- Precio. Estar completamente de acuerdo con los precios de venta de cada producto ofrecido en la plataforma.
- Garantía. Seguir los lineamientos de garantía de los productos ofertados, que incluye aceptar las cláusulas de incumplimiento.
- Calidad. Se deberá mantener la misma calidad y servicio en cada uno de los pedidos despachados.

Adicionalmente, el equipo de operaciones y calidad de todoflores.com, hará un seguimiento constante a los proveedores para asegurar la calidad del servicio.

4.6.4. Gestión de calidad

El modelo de negocio, tiene como pilares la búsqueda de la satisfacción al cliente y la mejora continua en todos los procesos para asegurar la propuesta de valor ofrecida a los clientes. La calidad está incluida como parte del paquete, por lo que es imperativo considerar la eficiencia en todos los procesos incluidos en nuestro modelo de negocio y tener un total control en todo momento, desde cuando el pedido es realizado por el cliente, recepcionado, preparado por el proveedor, transportado por el delivery, hasta que el producto finalmente llega al cliente; de manera que, se pueda asegurar la calidad en el servicio. Pero también es importante considerar la calidad de nuestro producto, haciéndole un constante seguimiento a las entregas y recibiendo feedback de los clientes, a través de un adecuado servicio post-venta que evalúe la valoración de los servicios brindados, así como la calidad del producto por parte de nuestros clientes al finalizar el servicio.

De acuerdo con la información obtenida de los clientes, se mantendrá un ranking de proveedores y se programarán periódicamente reuniones para capacitar a los proveedores en el desarrollo de las competencias necesarias para poder cumplir adecuadamente con el servicio y la calidad, así como incentivar la motivación de los proveedores, generando un ambiente laboral de equipo y de compromiso con la empresa para el bienestar de todos.

4.6.4.1. Métricas e indicadores para evaluar el servicio

Con el objetivo de llevar una adecuada gestión de las operaciones, se propone manejar trimestralmente los siguientes indicadores:

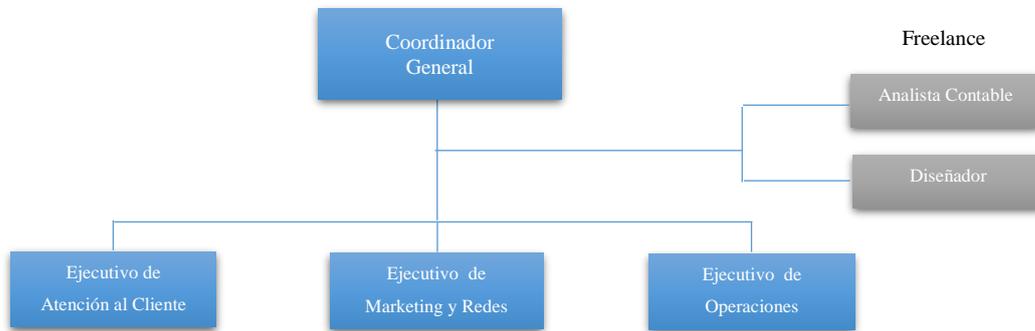
<u>Indicadores</u>	<u>Métricas</u>		
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3-5</u>
% de pedidos entregados a tiempo	≥ 94%	≥ 96%	≥ 98%
% de pedidos entregados fuera de tiempo	< 6%	< 4%	< 2%
N° de reclamos presentados por los clientes	< 6% del total de servicios	< 4% del total de servicios	< 2% del total de servicios
Calificación otorgada por los clientes en el comentario post venta.	80% de los servicios por encima de bueno	90% de los servicios por encima de bueno	90% de los servicios excelente

4.7. Recursos Humanos

4.7.1. Estructura Organizacional

Todoflores.com tendrá un organigrama horizontal, es decir sin mandos medios, en el cual todos los colaboradores reportaran directamente al Coordinador General. Se busca este tipo de organigrama con la finalidad que los empleados puedan empoderarse y tomen sus propias decisiones operativas del día a día; asimismo, se busca fomentar una comunicación más eficaz y rápida entre todos los colaboradores.

Figura 37. Organigrama Todoflores.com.



Fuente: Elaboración propia.

4.7.2. Perfiles de los Puestos y Funciones

Tabla 10. Perfiles de los puestos y funciones - coordinador general

COORDINADOR GENERAL	
Objetivo del Puesto	Planificar el crecimiento y rentabilidad de la empresa. Desarrollar estrategia empresarial y liderar la realización de los objetivos organizacionales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar y gestionar nuevas oportunidades de negocio para el incremento de las ventas. ▪ Garantizar la rentabilidad de la empresa. ▪ Monitorear el buen desempeño comercial y financiero de la empresa. ▪ Revisar y analizar los reportes de los resultados de la empresa. ▪ Representar legalmente a la empresa.
Perfil y Competencias	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Titulado de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. ▪ Dominio de idioma inglés – nivel intermedio. ▪ Dominio de Microsoft Office nivel intermedio. ▪ Experiencia mínima de cuatro años desempeñando el puesto. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Dirección de equipos de trabajo. ▪ Innovación y creatividad. ▪ Construcción de relaciones de negocios. ▪ Integridad. ▪ Liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de atención al cliente

EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo del Puesto	Encargado del seguimiento y control de las comunicaciones con los clientes y el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender y solucionar todo incidente relacionado a reclamos, quejas, consultas y sugerencias de los clientes, así como proponer estrategias para reducir incidentes. ▪ Recopilar y analizar las nuevas necesidades de los clientes y hacer la gestión interna para su implementación. ▪ Evaluar y detectar nuevas oportunidades de mercado referido a nuevas zonas, clientes y proveedores. ▪ Diseña e implementar estrategias para fidelizar a los clientes y proveedores. ▪ Participar en la elaboración de la estrategia de marketing.
Perfil y Competencias	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller de Administración. ▪ Dominio de Microsoft Office nivel básico. ▪ Dominio del idioma inglés – nivel básico. ▪ Experiencia mínima de dos años desempeñando el puesto. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al servicio. ▪ Pensamiento analítico. ▪ Tolerancia al estrés. ▪ Creatividad. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Negociación. ▪ Organización.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de marketing y redes sociales

EJECUTIVO DE MARKETING Y REDES SOCIALES	
Objetivo del Puesto	Encargado de mantener y mejorar las relaciones de la empresa en el ámbito digital, alineado con el plan de marketing y los intereses de los clientes, para el incremento de las ventas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y poner en marcha la estrategia de marketing. ▪ Planificación estratégica del plan de ventas anual. ▪ Elaborar las estrategias de participación de la empresa en internet, redes sociales y la gestión de comunidad. ▪ Incrementar los seguidores y suscriptores en las redes sociales. ▪ Mantener y mejorar la relación de la empresa con la comunidad de internet.
Perfil y Competencias	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines. ▪ Dominio de Internet, Twitter, Facebook, Google+ y otras redes sociales. Dominio de seguridad en internet. ▪ Diseño web y contenidos de Marketing. ▪ Dominio de Microsoft Office nivel básico. ▪ Dominio de idioma inglés – nivel avanzado. ▪ Experiencia mínima de dos años desempeñando el puesto. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al servicio. ▪ Pensamiento analítico. ▪ Tolerancia al estrés. ▪ Creatividad. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Negociación. ▪ Organización.

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Perfiles de los puestos y funciones - ejecutivo de operaciones

EJECUTIVO DE OPERACIONES	
Objetivo del Puesto	Encargado garantizar el cumplimiento del proceso de la entrega de las órdenes de pedido entre los proveedores, servicio delivery y los clientes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación con los proveedores, servicio delivery y clientes para que las órdenes de pedido lleguen a su destino en el tiempo adecuado y con las características correctas. ▪ Llevar el control de la ejecución de los pagos a proveedores y los cobros a los clientes. ▪ Elaboración de reportes de órdenes de servicio. ▪ Elaboración de data de órdenes de servicio.
Perfil y Competencias	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines. ▪ Dominio de Microsoft Office nivel básico. ▪ Dominio de idioma inglés nivel básico. ▪ Experiencia mínima de dos años desempeñando el puesto. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al servicio. ▪ Pensamiento analítico. ▪ Tolerancia al estrés. ▪ Creatividad. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Negociación. ▪ Organización.

Fuente: elaboración propia

4.7.3. Valores corporativos

Responsabilidad: democratizamos el uso de arreglos florales en la sociedad y lo conseguimos ofreciendo los precios más competitivos, a través del talento de los conocedores en el rubro.

Pasión por la calidad: amamos lo que hacemos, por ello tomamos siempre la iniciativa en ofrecer los mejores y variados productos, para la mejor elección del cliente.

Cercanía: somos conscientes de sostener nuestro modelo de negocio basado en la familiaridad con nuestro entorno, promoviendo el interés mutuo entre el nuestros proveedores y clientes.

Puntualidad: el tiempo es valioso para nuestros clientes, por ello nos esmeramos en cumplir los compromisos en el menor tiempo.

Innovación: nos preocupamos en mantener el oportuno soporte tecnológico acorde a la vanguardia y las expectativas de todos los usuarios.

4.7.4. Reclutamiento, Selección y contratación

Reclutamiento:

El reclutamiento es una etapa inicial en la que los profesionales son captados y hay que tener en consideración las diferentes fuentes a las que se recurrirán para esta etapa, por ejemplo, muchas veces son los candidatos los que llegan por su cuenta tocando las puertas de la empresa y/o son captados utilizando las herramientas web de las que se disponen actualmente tales como portales de trabajo, siendo la plataforma LinkedIn un referente para poner en contacto a profesionales entre sí, o a éstos con las empresas ofertantes.

Es necesario indicar que, salvo algunos trabajos administrativos propios del negocio, se van a requerir de servicios temporales de especialistas freelance con los conocimientos y capacidades necesarias para poder realizar proyectos especializados con un determinado objetivo. La búsqueda de los mejores candidatos para las vacantes indicadas se realizará a través de empresas especializadas en dicha búsqueda tales como head-hunters.

Selección:

Aquí hay dos procesos que se llevaran a cabo, de acuerdo a los perfiles que se requiere cubrir en la posición y considerando los diferentes currículos obtenidos, se procederá a hacer un filtro para aquellos que encajen con mayor exactitud dentro de las competencias buscadas, y posteriormente hacerles una serie de pruebas técnicas tales como exámenes psicométricos, además de una entrevista con el encargado del área del puesto al que postula. De acuerdo a

los resultados obtenidos, se seleccionará al candidato que responda mejor a las necesidades del puesto y de la cultura laboral de la empresa.

Contratación:

En esta última etapa del proceso se le ofrece el contrato con las prestaciones del trabajador, así como las funciones a desarrollar dentro de la organización y las reglas laborales que se deben tener en consideración, para de esta manera lograr una exitosa incorporación a la organización.

4.7.5. Inducción, capacitación y evaluación del personal

Inducción

En esta etapa o proceso de onboarding se tratará de familiarizar al nuevo colaborador dentro de la organización, brindándole la información general de la empresa, su filosofía, el trabajo que realizará, de manera que le permita al colaborador, la ubicación de su rol dentro de la organización y logre sentirse lo más integrado posible. El encargado de este importante proceso será el Coordinador General.

Capacitación

Siempre se tendrá en consideración el perfil del puesto, para ofrecer capacitación a los colaboradores a fin de lograr un mayor grado de formación y preparación personal para lograr su más alto nivel de productividad tanto cuantitativa como cualitativamente; las consideraciones a tener para acceder a dicha preparación están basadas en las evaluaciones que se realizarán con cierta frecuencia.

Se dispondrá además de un sistema de capacitación a través de las herramientas online disponibles como LinkedIn Learning, que le permitan al colaborador mejorar su desarrollo profesional de acuerdo con sus propias necesidades y orientado a sus objetivos y metas; esto se desarrollara teniendo en consideración los hitos que se deben cumplir periódicamente, de acuerdo al plan de capacitación propuesto.

Evaluación de Personal

Para la evaluación de personal se incluirá una evaluación de desempeño que contará con objetivos pre establecidos, una autoevaluación, una evaluación por parte del Coordinador General, así como una retroalimentación y finalmente un compromiso.

Como herramienta de medición de competencias, se utilizará un sistema de evaluación de 360 grados, los colaboradores se autoevaluarán, serán evaluados por sus pares, equipo a cargo y por el Coordinador General, para evitar el prejuicio o sesgo que se puede generar cuando la evaluación la realiza una sola persona; de esta manera mientras más perspectivas más exacto será el resultado de la evaluación, la cual busca ofrecer un feedback constructivo. Cabe mencionar que este proceso se llevará a cabo de manera anónima.

4.7.6. Motivación y desarrollo del personal

La Motivación es un estado anímico que predispone a la persona para esforzarse en alcanzar alguna meta que desee. El estado de motivación surge por la existencia de una necesidad insatisfecha, cuanto mayor sea esta necesidad, mayor será la actividad que el individuo despliegue para satisfacerla (Garcia, 2006).

Hoy en día, en el ámbito de la Gestión Humana, la Motivación es vista como un elemento más para rentabilizar a las empresas, puesto que es un factor clave para lograr que los colaboradores sean más productivos y comprometidos con la organización; asimismo, es un instrumento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Visto desde este punto, es fundamental considerar esfuerzos concretos que nos conlleven a lograr este propósito de mejorar las relaciones con los colaboradores, pues el costo de no gestionar bien a las personas puede ser muy alto para la organización.

El presente modelo de negocio, tendrá establecido las siguientes acciones para el logro de una motivación positiva en los empleados, considerando factores intrínsecos y extrínsecos:

- Definición de objetivos y funciones claros, es fundamental que el colaborador entienda qué es lo que debe hacer y bajo qué criterios, para ello se dará a conocer el manual de funciones de cada puesto, así como los objetivos de desempeño, los cuales

se elaborarán a través de la metodología Objetivos SMART, para lograr el entendimiento y cumplimiento de cada uno de los mismos.

- Política de incentivos, conedores de que la premiación y reconocimiento son una importante fuente de motivación, se desarrollará un sistema de reconocimiento y premiación a los empleados que cumplan con los objetivos institucionales y/o se destaquen por una esmerada labor. Esta premiación se hará de manera pública y se hará mensual y anualmente. Asimismo, la premiación se hará tangible con un premio económico o a manera de un presente.

Se aprovecharán las redes internas de la empresa y las reuniones institucionales para comunicar estos reconocimientos.

- Desarrollo profesional, estará vinculado al adecuado programa de capacitación detallado en el punto anterior, permitiendo a los colaboradores desarrollarse en diferentes ámbitos de conocimiento y alineado con la cultura que se desea desarrollar en la empresa y especificaciones necesarias para el cumplimiento de las funciones de cada puesto, con el objetivo de generar una mejora continua en todos comportamientos y actitudes de las personas, lo cual será evaluado de manera periódica.

Los beneficios que obtendremos de las capacitaciones son los siguientes:

- Incremento sustancial de la calidad y productividad de trabajo.
 - Aumento del beneficio económico de la empresa.
 - Aumento de la moral y valores en todos los colaboradores.
 - Cooperación a la solución de problemas.
 - Reducción de la supervisión de empleados.
 - Mejora de la estabilidad y flexibilidad de toda la organización.
 - Identificación de colaborador con el negocio.
- Remuneración y compensaciones, en todoflores.com nos preocuparemos por atraer y retener el talento humano, por ello nos acogeremos al Régimen General Laboral de

la legislación peruana elaborado para la micro empresa, ofreciéndole a los empleados los beneficios acorde a este régimen, el cual contempla una remuneración salarial pactada de acuerdo al contrato entre el empleador y el empleado y a las características y funciones del puesto, gratificaciones, vacaciones, seguro de salud y compensación de tiempo de servicio.

4.7.7. Cultura Organizacional

La cultura de una organización es una serie de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que va aprendiendo a solucionar problemas o conflictos de adaptación externa y de integración interna, que les han funcionado bien como para considerarlos válidos; por lo tanto, se pueden enseñar a nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar con relación a determinados problemas (Schein,1985).

Todoflores.com tiene como objetivo promover un clima organizacional agradable, y orientar adecuadamente hacia la visión, brindando el “cómo lo haremos” procurando una administración en la que los comportamientos de los colaboradores se enmarquen en los estándares de conducta profesional y ética y el cumplimiento de las leyes.

La empresa garantiza a todo el integrante un trato justo y equitativo, sin perder de vista el diseño de puestos y funciones que motiven al colaborador a que se considere como el mejor activo de la empresa.

Finalmente, el propósito de esta cultura es atraer personas y estimularlas a permanecer en la empresa, fomentando el pensamiento innovador y promoviendo la creatividad, todo ello en beneficio del cliente.

4.7.8. Estructura de gastos

La empresa contará al inicio con una planilla de sueldos conformada por cuatro colaboradores, los mismos que contarán con beneficios laborales establecidos por ley, entre ellos:

- Gratificaciones en Fiestas Patrias y en Navidad, equivalente a media remuneración cada una.
- Vacaciones pagadas de 15 días cumplido el año de servicio.
- Seguridad Social en salud por intermedio de ESSALUD.
- Una Compensación por Tiempo de Servicios (CTS.) equivalente a un sueldo por año

A continuación, se detallan los costos de personal que serán asumidos por la empresa:

Tabla 14. Planilla de personal

PUESTO	MODALIDAD DE CONTRATACION	SUELDO BRUTO MENSUAL	ESSALUD	GRATIFICACIÓN	CTS	TOTAL	VACACIONES
Coordinador General	Planilla	5,000.00	450.00	454.17	227.26	6,131.42	15 días
Ejecutivo de Atención al Cliente	Planilla	2,000.00	180.00	181.67	90.90	2,452.57	15 días
Ejecutivo de Marketing y Redes Sociales	Planilla	2,500.00	225.00	227.08	113.63	3,065.71	15 días
Ejecutivo de Operaciones	Planilla	2,000.00	180.00	181.67	90.90	2,452.57	15 días
	Total	11,500.00	1,035.00	1,044.58	522.69	14,102.27	

Fuente: elaboración propia

4.8. Business Model Canvas

El desarrollo del Lienzo Canvas nos ayuda a definir e ilustrar de forma global el modelo de negocio, este método revisa y define la interacción de los nueve módulos que se observan en la Tabla 15 – Business Model Canvas, los mismos que se describen en los siguientes párrafos.

4.8.1. Socios clave

Está constituido por las empresas que crean y dan soporte a la plataforma digital, empresas de marketing, empresas que prestan el servicio de delivery y los comerciantes minoristas de venta de arreglos florales, quienes buscan aumentar su cartera de clientes e incrementar y sus ingresos, sin ellos no sería posible la prestación del servicio.

4.8.2. Actividades claves

Nuestro modelo de negocio se apoyará en las siguientes actividades:

- Administrar la compra-venta de arreglos florales a través de la plataforma
- Diseño y mantenimiento continuo de la página web
- Selección y evaluación constante de los vendedores de flores y otros productos a ofertar en la plataforma.
- Campaña de Marketing digital para la promoción de la plataforma
- Diseño de los productos a comercializar en la plataforma, para asegurar su estandarización y precios.

4.8.3. Propuesta de valor

- Modernizar el canal al proveer una herramienta que agilice el comercio de arreglos florales.
- Ayudamos a las personas a conseguir los mejores productos florales a precios competitivos y a los vendedores a mejorar sus resultados económicos, aumentando su clientela y disminuyendo la merma de sus productos.
- Compra online y delivery door to door.

4.8.4. Relación con el cliente

La estrecha relación con los clientes de inicio a fin, se desarrollará a través de:

- Página web /aplicativo: Estos son los principales canales de contacto con los clientes/consumidores, esto conlleva a que estén diseñados para generar familiaridad y tranquilidad en nuestros clientes, atendiendo sus necesidades.
- Generar una comunidad de apasionados al mundo botánico.
- Fidelización, a través de un servicio post venta personalizado, utilizando estrategias de CRM.

4.8.5. Clientes

Nuestro segmento de cliente/comprador más importante está conformado por jóvenes y adultos que trabajan, que cuentan con poco tiempo y que están interesados en decorar sus hogares y brindar cariño, solidaridad y empatía a sus familiares y amigos.

Nuestros potenciales clientes residen en Lima Metropolitana y abarcaremos la mayoría de los NSE, democratizando el comercio floral.

4.8.6. Recursos clave

Los recursos más importantes de nuestro modelo de negocio son:

- Plataforma digital: será el medio en el que se realizará la venta de los arreglos florales, constituye la base tecnológica de nuestro modelo propuesto, de su correcta adaptación y funcionamiento dependerá el éxito de la empresa. Por ello se requiere de personal especializado en el desarrollo de la plataforma informática.
- Personal: especializado en gestión de clientes, calidad y marketing, actividades y funciones que tengan como objetivo incrementar el número de usuarios que acceden a nuestra plataforma, así como las iniciativas para la fidelización de los mismos.
- Capital inicial de la empresa.

4.8.7. Canales

El canal utilizado para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes será la venta directa a través del aplicativo móvil y la venta por la página web, las cuales contarán con toda la información disponible; así también, se desarrollará una intensiva campaña de publicidad digital, utilizando las diversas redes sociales.

4.8.8. Estructura de costos

Costos variables:

- Comisiones que cobran las entidades financieras por uso de tarjetas de crédito.
- Gastos de publicidad.
- Gastos de ventas.

Costos Fijos:

- Pago de la licencia anual de la plataforma digital, conservación y actualización de la página web y redes sociales.
- Gastos administrativos.
- Alquiler de oficina.

4.8.9. Fuente de ingresos

Ingreso producto de las ventas realizadas a través de la plataforma.

Tabla 15. Modelo de negocio - lienzo canvas

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultoras especializadas en el desarrollo y mantenimiento plataforma Web. ✓ Empresas de marketing. ✓ Empresas Delivery ✓ Los comerciantes minoristas de venta de flores y otros arreglos quienes buscan aumentar su cartera de clientes e incrementar sus ingresos 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar la compra/venta de arreglos floreales a través de una plataforma. ✓ Diseño y mantenimiento continuo de la plataforma Web ✓ Campañas de marketing digital para la promoción de la plataforma. ✓ Diseño de los productos a comercializar en la plataforma. ✓ Selección de los comerciantes de flores y otros que nos proveerán los productos. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayudamos a las personas en su compra de arreglos florales, a través de una plataforma moderna y segura, con productos variados y al mejor precio. ✓ Ayudamos a los vendedores a mejorar sus resultados económicos, mediante un canal extra de ventas. ✓ Modernizar el canal al proveer una herramienta que agilice el comercio de arreglos florales. ✓ Compra online y delivery door to door. 	<p>Relaciones con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr la confianza del consumidor brindando cercanía al cliente y estar atento a sus nuevas necesidades. ✓ Generar una comunidad de apasionados al mundo botánico. ✓ Fidelización. 	<p>Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuestros clientes más importantes son jóvenes y adultos que trabajan, que cuentan con poco tiempo y que están interesados en decorar sus hogares y brindar cariño, solidaridad y empatía a sus familiares y amigos, residentes en Lima Metropolitana, abarcando la mayor parte de sectores socio económicos NSE, democratizando el comercio floral.
<p>Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de la plataforma y aplicativo. ✓ Comisiones que cobran entidades financieras por uso de tarjeta de crédito. ✓ Gastos de Publicidad ✓ Gastos administrativos. 	<p>Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión por venta de arreglos florales u otros en los canales digitales. 			
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal especializado en el desarrollo de la plataforma informática. ✓ Personal especializado en gestión de clientes, calidad y marketing. ✓ Plataforma virtual. ✓ El capital inicial de la empresa. 	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta directa a través de Aplicaciones digitales. ✓ Venta por página web. ✓ Redes sociales (Facebook, Instagram). 			

Fuente: elaboración propia

5. CAPITULO 5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Inversiones y Fuentes de Financiamiento

El financiamiento de la inversión estará conformado en un 50% por el capital de los socios, el capital restante será financiado mediante un préstamo bancario otorgado por el Banco Pichincha.

Para nuestro proyecto se necesita una inversión inicial de S/ 160,983.00, la que estará distribuida de la siguiente manera:

- 22% para adquirir activos fijos tangibles.
- 28% para la adquisición del sistema informático para el soporte de la plataforma (activo intangible), y
- 49% se destinará al capital de trabajo

Se está destinando la inversión inicial a la adquisición de recursos tecnológicos, para dar alcance a la naturaleza del negocio, detallado en las siguientes tablas.

Tabla 16. Cuadro de Activos fijos

N°	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Depreciación Anual	Años de depreciación
1	Laptops	3,299	6	19,794	20%	5
2	Equipo multimedia	7,500	1	7,500	20%	5
3	Impresoras	1,175	1	1,175	20%	5
4	Equipo Sansumg A galaxy A22 1	1,089	6	6,534	20%	5
5	Televisor	1,599	1	1,599	20%	5
Total				36,602		

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Cuadro de Activos intangibles

N°	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Depreciación Anual
1	Software	45,000	1	45,000	10%

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se detalla el aporte inicial de los socios que representa el 50% del financiamiento del proyecto.

Tabla 18. Aporte de los socios

Aporte de Socios	S/-	%
Cruz Morales, César Augusto	20,100	25%
Milla Mendoza, Ruben Dario	20,100	25%
Obispo Delgado, Carmen Maritza	20,100	25%
Vasquez Novoa, Guissella Claudia	20,191	25%
Total Aporte socios	80,491	100%

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla muestra la estructura del financiamiento para el inicio de las operaciones del proyecto: crédito a través de un préstamo (50%) y el aporte propio de los inversionistas (50%).

Tabla 19. Estructura de financiamiento de la inversión

Estructura	S/-	%
Deuda	80,491	50%
Capital	80,491	50%
Total	160,983	100%

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla se muestran la cuota, amortización e intereses del financiamiento bancario.

Tabla 20. Cuota anual, amortización e intereses del financiamiento bancario

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo (50%)		80,491					
Cuota constante			-26,031	-26,031	-26,031	-26,031	-26,031
Amortización			-11,141	-13,202	-15,644	-18,538	-21,968
Intereses (18.5%)	18.5%		-14,891	-12,830	-10,388	-7,494	-4,064
Saldo		80,491	69,351	56,149	40,505	21,968	-

Fuente: elaboración propia

5.2. Estructura de costos y gastos

En nuestro modelo de negocio reconocemos la siguiente estructura de costos y gastos, teniendo en cuenta que nuestra empresa es de servicios.

En la tabla N° 21 se calcula el presupuesto de los costos de servicios en los que se incurrirán para el desarrollo de las operaciones y que se identifican directamente con la venta, dentro de ellos tenemos:

Mantenimiento y actualización de la plataforma, gastos de personal relacionado con las operaciones y atención de clientes, alquiler de local, capacitaciones a proveedores y empleados y desarrollo de contenido y publicidad en los diversos canales.

Tabla 21. Costo de servicios

Costo de Ventas/Servicios					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio de internet	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Servicio de plan de datos	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680
Servicio de hosting	1,488	1,488	1,488	1,488	1,488
Mantenimiento Plataforma	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Capacitaciones	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Alquiler de inmueble	0	0	0	18,000	18,000
Planilla Personal	58,862	60,039	60,039	61,240	62,464
Freelance Diseño de Arreglos	24,000	24,240	24,240	24,482	24,482
Total Costos Operativos	107,630	109,047	109,047	128,490	129,715

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de gastos administrativos

Estos gastos no están directamente relacionados con la venta de nuestro producto, pero son necesarios para el funcionamiento interno y la dirección de la empresa; estos incluyen papelería, útiles de limpieza, sueldos de Coordinador General, asesoría contable entre otros.

Tabla 22. Presupuesto de gastos administrativos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Planilla Personal	73,577	75,049	75,049	76,550	78,081
Útiles de oficina, y limpieza	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480
Freelance Asesoría Contable	18,000	18,180	18,180	18,362	18,362
Total G Admnsitrativos	98,057	99,709	99,709	101,391	102,922

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de gastos de ventas

Corresponde a todos los gastos que se acometerán para promocionar nuestro servicio de venta de arreglos florales, así como para captar a nuevos proveedores.

Tabla 23. Presupuesto de gastos de venta

Gastos de Ventas

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing	8,200	8,500	9,230	10,033	10,916
Publicidad Mkt Digital	62,280	64,200	67,073	70,513	73,724
Planilla Personal	36,789	37,524	37,524	38,275	39,040
Total Gastos de Ventas	107,269	110,224	113,827	118,821	123,680

Fuente: elaboración propia

Se tendrá un incremento de estos gastos, debido a la inversión que se hará en marketing, especialmente en el digital año a año, con el fin de que estos esfuerzos impacten positivamente en la captación, retención y fidelización de clientes.

Presupuesto de gastos financieros

Corresponde a los intereses a pagar a la entidad financiera por el préstamo recibido, el presupuesto de gastos financieros se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24. Presupuesto de gastos financieros

	Presupuesto de Gastos Financieros				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses (18.5%)	-14,891	-12,830	-10,388	-7,494	-4,064

Fuente: elaboración propia

5.3. Depreciación y Amortización

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la depreciación anual de los activos fijos de la empresa, en base a los porcentajes actuales de depreciación por rubro.

Tabla 25. Depreciación de activos

Depreciación Activos Fijo					
CANT	MAQUINAS	VALOR	TOTAL	AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
6	Laptops	3,299	19,794	5	3,959
1	Equipo multimedia	7,500	7,500	5	1,500
1	Impresoras	1,175	1,175	5	235
6	Equipo Sansumg A galaxy A	1,089	6,534	5	1,307
1	Televisor	1,599	1,599	5	320
	Total				7,320

Fuente: elaboración propia

Asimismo, en el anexo adjunto se informa la amortización de intangibles, en este caso la adquisición del software al que se le asignó 10 años de vida útil.

Tabla 26. Amortización de intangibles

CANT	ACTIVOS	VALOR TOTAL	AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
1	Software	45,000	10	4,500
	Total			6500

Fuente: elaboración propia

5.4. Proyección de la demanda

Se estimó el número de servicios anuales para el primer año (2022) en función a tres elementos. Primero, el mercado objetivo determinado en 22, 888 clientes. Segundo, la meta propuesta de participación de dicho mercado iniciará en 20 % en el año 1; y tercero, la información recabada de la encuesta realizada donde se averiguó la frecuencia de

requerimiento del servicio por parte de los clientes, comprendido en los periodos mensual, quincenal y ocasional. Finalmente, para hacer la proyección de todo el horizonte del proyecto, se asumió una tasa de crecimiento que inicia en 35% para el segundo año (2023) y alcanza el 62% para el último año (2026), con lo cual se alcanza el total del mercado objetivo. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 27. Proyección de consumidores

CONSUMIDORES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Proyectado	4,578	6,180	8,961	14,158	22,936
Numero de servicios por año	18,320	24,731	35,861	56,660	91,789

Fuente: elaboración propia

Cabe precisar que, el número de servicios proyectados por año está diseñado para una capacidad de 5 atenciones/día por cada florista. A continuación, se muestra también la proyección de proveedores floristas necesarios.

Tabla 28. Proyección de proveedores floristas

FLORISTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Numero de Floristas que atenderan los servicios	25	34	49	78	126

Fuente: elaboración propia

5.5. Capital de trabajo

Nuestra empresa requiere de capital de trabajo para solventar los costos y gastos de los tres primeros meses de la operación del proyecto.

Para determinar esta inversión se revisó el flujo de caja del primer año en el que se determinó que se requiere el importe de S/. 79,381.00 para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 29. Capital de trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de trabajo	-79,381	-10,030	-17,714	-34,738	-62,858	204,721

Fuente: elaboración propia

5.6. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado sirve para la estimación de las necesidades futuras de efectivo, el cálculo se realizó en base a los resultados obtenidos del estudio de mercado; proyectándose de esta manera las transacciones.

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja económico y flujo de caja financiero.

Tabla 30. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos			233,574	333,874	511,013	858,393	1,486,975
Costos			-312,955	-318,980	-322,582	-348,703	-356,318
Depreciación			-7,320	-7,320	-7,320	-7,320	-7,320
Amortización			-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
Utilidad			-91,201	3,074	176,610	497,870	1,118,838
Impuesto a la Renta 30%			0	922	52,983	149,361	335,651
Utilidad despues de impuestos			-91,201	2,152	123,627	348,509	783,186
Depreciación, Amortización			11,820	11,820	11,820	11,820	11,820
Flujo de Caja Operativo			-79,381	13,972	135,447	360,330	795,007
Inversión Activo Fijo	23%	-36,602					5,124
Sistema y Software (Intangible)	28%	-45,000					
Capital de trabajo	49%	-79,381	-10,030	-17,714	-34,738	-62,858	204,721
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	100%	-160,983	-89,411	-3,742	100,709	297,471	1,004,852

FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO (FFN)

FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO (FFN)		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo (50%)		80,491					
Cuota constante			-26,031	-26,031	-26,031	-26,031	-26,031
Amortización			-11,141	-13,202	-15,644	-18,538	-21,968
Intereses (18.5%)	19%		-14,891	-12,830	-10,388	-7,494	-4,064
Saldo		80,491	69,351	56,149	40,505	21,968	0
Escudo Fiscal de los Intereses (EFI) - 30%			4,467	3,849	3,116	2,248	1,219
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO (FFN)		80,491	-21,564	-22,183	-22,915	-23,783	-24,812
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA		-80,491	-110,975	-25,924	77,794	273,688	980,040

Fuente: elaboración propia

5.7. Estado de ganancias y pérdidas

En el estado de Resultados se visualizan tanto los ingresos como gastos de los primeros 5 años. En la tabla N° 30 se observa una pérdida de S/. 106,092 en el primer año, recuperándose posteriormente hasta obtener en el 5to año una utilidad de S/. 780,342.

Para elaborar el estado de ganancias y pérdidas se consideró el resultado de las ventas, el costo operativo, así como los gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas.

Se realizaron análisis comparativos año tras año y se determinó que la empresa está en constante crecimiento. Asimismo, uno de los ratios de rentabilidad del proyecto, Margen de Utilidad Neta, que mide la utilidad después de impuestos sobre las ventas, tiene un constante crecimiento por la adecuada gestión de la demanda que se consigue por el incremento de consumidores dando lugar a más transacciones de compra, traducida luego en los montos de ventas proyectadas. Se inicia con pérdidas en el primer año luego nos recuperamos en el tercer año en un 23% llegando al final del horizonte a 52%.

Finalmente, tanto la utilidad operativa y el margen bruto están dentro de los rangos esperados para el emprendimiento.

Tabla 31. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas - proyección										
	ANO 1	%	ANO 2	%	ANO 3	%	ANO 4	%	ANO 5	%
Ventas Totales	233,574	100%	333,874	100%	511,013	100%	858,393	100%	1,486,975	100%
Costo de Ventas	107,630	46%	109,047	33%	109,047	21%	128,490	15%	129,715	9%
Utilidad Bruta	125,945	54%	224,827	67%	401,966	79%	729,903	85%	1,357,261	91%
Gastos de Administración(-)	98,057	42%	99,709	30%	99,709	20%	101,391	12%	102,922	7%
Gastos de Ventas (-)	107,269	46%	110,224	33%	113,827	22%	118,821	14%	123,680	8%
Depreciación (-)	7,320	3%	7,320	2%	7,320	0%	7,320	1%	7,320	0%
Amortización (-)	4,500	2%	4,500	1%	4,500	1%	4,500	1%	4,500	0%
Utilidad Operativa	-91,201	-39%	3,074	1%	176,610	35%	497,870	58%	1,118,838	75%
EBITDA	-79,381	-34%	14,894	4%	188,430	37%	509,691	59%	1,130,658	76%
Gastos Financieros (-)	14,891	6%	12,830	4%	10,388	2%	7,494	1%	4,064	0.3%
Utilidad antes de impuestos	-106,092	-	-9,756	-	166,222	33%	490,377	57%	1,114,774	75%
Impuesta a la Renta (-)					49,867	10%	147,113	17%	334,432	22%
Utilidad Neta	-106,092	-	-9,756	-	116,356	23%	343,264	40%	780,342	52%

Fuente: elaboración propia

5.8. Punto de equilibrio

Se calculó el punto de equilibrio del proyecto, el cual indica el número de servicios necesarios, de tal manera que no se obtiene perdidas ni beneficios. Para ello, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio del Servicio} - \text{Costo Variable del Servicio})}$$

Durante el horizonte del proyecto, se observa que el número de servicios necesarios para alcanzar el punto de equilibrio se encuentra en el rango de 18,354 y 26,809 servicios al año. Los dos primeros años, el nivel estimado de servicios no logra alcázar el punto de equilibrio, razón por la cual el flujo de caja es negativo. A partir del tercer año hacia adelante el punto de equilibrio se mantiene constante con un valor promedio de 20,000 servicios aproximadamente. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

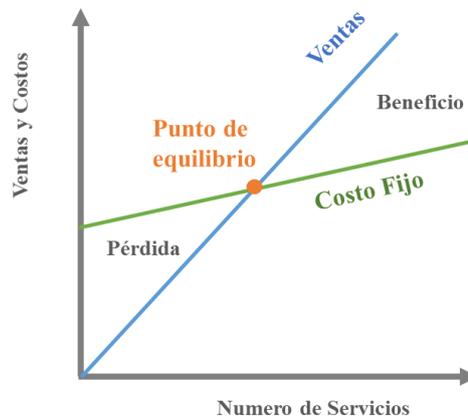
Tabla 32. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total de Costos Fijos del periodo	250,675	254,780	255,510	278,189	282,594
Margen de contribución unitaria	9.35	10.90	12.38	13.91	15.40
Punto de Equilibrio (Unidades)	26,809	23,365	20,640	20,006	18,354
Punto de Equilibrio (Soles)	341,817	315,434	294,113	303,087	297,336

Fuente: elaboración propia

Para obtener el punto de equilibrio expresado en soles, se multiplicó el precio promedio del servicio y el punto de equilibrio en unidades. A continuación, mostramos un gráfico que describe en forma conceptual los cálculos realizados.

Figura 38. Punto de Equilibrio



Fuente: elaboración propia

5.9. Evaluación Financiera: VAN, TIR

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del presente proyecto de negocio, se van a realizar los cálculos de los indicadores financieros más importantes: VAN y TIR, los cuales nos ayudarán a determinar la eventual rentabilidad del proyecto para poder decidir si es pertinente la ejecución del mismo.

1) Quitando el apalancamiento (desapalancar)

Fórmula:

$$\beta_u = \left[\frac{1}{1 + \frac{D}{E} \times (1 - t)} \right] \beta_e$$

Datos: D/E = 0.2472 damodaran D/E
 t = 7.43% damodaran taxes
 B = 0.93 damodaran beta

Calculando:

Bu	0.76
----	------

2) Incluyendo el Apalancamiento (Apalancar)

Datos: D/E = 1
 t = 30%
 B = 0.76

$$\beta_{\text{proyecto}} = [1 + D/E \times (1 - t)] \times \beta_u$$

$\beta_{\text{proyecto}} =$	1.29
-----------------------------	------

Calculando del COK:

$$COK = r_f + \beta_{\text{proy}} \times (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Datos:

rf = 0.80% Bloomberg
 β = 1.29
 rm-rf = 9.70% Damodaran
 riesgo país = 1.61% según BCR

COK =	14.89%
-------	--------

Calculando el WACC:

COK 14.89%
 D/(D+E) 50%
 E/(D+E) 50%
 i 18.5%
 t 30%

Aplicando Fórmula:

WACC	13.92%
------	--------

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times r_d \times (1 - Tax) + \frac{E}{D+E} \times r_e$$

↓ Tasa de interés
↓ COK

↓ Aporte

El COK de 14,89% representa la rentabilidad mínima que requieren obtener los accionistas por su inversión en el presente proyecto.

El WACC de 13.92% representa la tasa de rentabilidad que debe superarse a fin de crear valor para el proyecto.

CALCULANDO EL VAN Y LA TIR

Tabla 33. VAN y TIR

Calculando el VAN:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO	-160,983	-89,411	-3,742	100,709	297,471	1,004,852
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	-80,491	-110,975	-25,924	77,794	273,688	980,040

	VAN
Flujo de Caja Libre (FCL) - WACC	526,115
Flujo de Caja del Accionista (FCA) - COK	501,249

	TIR
Flujo de Caja Libre (FCL)	50%
Flujo de Caja del Accionista (FCA)	59%

Fuente: elaboración propia

En vista de que se obtiene un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de rentabilidad mínima esperada por los inversionistas (COK), se puede afirmar que se trata de un proyecto rentable y viable; por tanto, será conveniente llevar a cabo el presente proyecto.

5.10. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de escenarios se ha estimado que en un escenario pesimista se obtendría un 10% menos de ventas y en un escenario optimista se lograría un 10% más de ventas.

A continuación, se muestran las tablas de los tres escenarios: pesimista, esperado y optimista.

Tabla 34. Escenario pesimista

FC ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		210,217	300,487	459,911	772,554	1,338,278
Costos		-312,955	-318,980	-322,582	-348,703	-356,318
Depreciación		-7,320	-7,320	-7,320	-7,320	-7,320
Amortización		-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
Utilidad		-114,559	-30,314	125,509	412,031	970,140
Impuesto a la Renta 30%				37,653	123,609	291,042
Utilidad despues de impuestos		-114,559	-30,314	87,856	288,422	679,098
Depreciación, Amortización		11,820	11,820	11,820	11,820	11,820
Flujo de Caja Operativo		-102,738	-18,493	99,676	300,242	690,918
Inversión	-36,602.00					5,124
Sistema y Software (Intangible)	-45,000					
Capital de trabajo	-102,738	-9,027	-15,942	-31,264	-56,572	215,545
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-184340.40	-111,765	-34,436	68,412	243,670	911,587
FC ESCENARIO PESIMISTA						
VPN	357,084					
TIR	37%					

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Escenario esperado

FC ESCENARIO ESPERADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		233,574	333,874	511,013	858,393	1,486,975
Costos		-312,955	-318,980	-322,582	-348,703	-356,318
Depreciación		-7,320	-7,320	-7,320	-7,320	-7,320
Amortización		-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
Utilidad		-91,201	3,074	176,610	497,870	1,118,838
Impuesto a la Renta 30%			922	52,983	149,361	335,651
Utilidad despues de impuestos		-91,201	2,152	123,627	348,509	783,186
Depreciación, Amortización		11,820	11,820	11,820	11,820	11,820
Flujo de Caja Operativo		-79,381	13,972	135,447	360,330	795,007
Inversión	-36,602.00					5,124
Sistema y Software (Intangible)	-45,000					
Capital de trabajo	-79,381	-10,030	-17,714	-34,738	-62,858	204,721
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-160982.963	-89,411	-3,742	100,709	297,471	1,004,852
FC ESCENARIO ESPERADO						
VPN	526,115					
TIR	50%					

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Escenario optimista

FC ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		256,932	367,261	562,114	944,233	1,635,673
Costos		-312,955	-318,980	-322,582	-348,703	-356,318
Depreciación		-7,320	-7,320	-7,320	-7,320	-7,320
Amortización		-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
Utilidad		-67,844	36,461	227,711	583,710	1,267,535
Impuesto a la Renta 30%			10,938	68,313	175,113	380,261
Utilidad despues de impuestos		-67,844	25,523	159,398	408,597	887,275
Depreciación, Amortización		11,820	11,820	11,820	11,820	11,820
Flujo de Caja Operativo		-56,024	37,343	171,218	420,417	899,095
Inversión	-36,602.00					5,124
Sistema y Software (Intangible)	-45,000					
Capital de trabajo	-75,284	-11,033	-19,485	-38,212	-69,144	213,158
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-156,886	-67,056	17,858	133,006	351,273	1,117,377
FC ESCENARIO OPTIMISTA						
VPN	678,916					
TIR	60%					

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES

- El crecimiento vertiginoso de las compras online a través del uso de plataformas electrónicas, durante los últimos años, impulsado por el efecto de la pandemia debido a la COVID-19, ha transformado completamente los hábitos y las exigencias de las personas en el proceso de compra, así también ha evolucionado al mercado online, el cual es más dinámico, intuitivo y poderoso. En vista de ello, hemos detectado la oportunidad de implementar una plataforma digital para el servicio de venta de arreglos florales con las cualidades de ofrecer la experiencia de comprar en un entorno virtual confiable y amigable a precios justos; y sobre todo logrando democratizar dicha compra a la mayoría de los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana.
- El análisis del mercado llega a identificar que existe una cantidad importante de floristas a nivel Lima Metropolitana, existen muchos clientes interesados en encontrar los mejores precios de arreglos florales usando las virtudes de las plataformas digitales, hay tiendas de floristería con modelos de negocio estándar y/o florerías ubicadas en mercados de abastos con clientela tradicional y finalmente, sumado a todo lo anterior, no hay ningún modelo de e-commerce como tal, enfocada en el rubro de venta de arreglos florales. Por lo antes mencionado, se deduce que el mercado es atractivo para poder desarrollar la oportunidad de implementar una plataforma digital para la venta de arreglos florales.
- Mediante los resultados del estudio de mercado realizado, se evaluó la deseabilidad de la idea del proyecto y se constató que existe una gran aceptación por parte de las personas en comprar arreglos florales a través de una plataforma digital. Es decir, identificamos la existencia de una cultura de compra online, también aplicable a nuestro servicio referido a la venta de arreglos florales, incluyéndole atributos adicionales que van desde la agilidad y seguridad en el proceso de compra hasta la comodidad de hacerlo desde cualquier lugar evitando situaciones estresantes a las personas. Asimismo, se constató que existe interés por parte de los vendedores floristas en incrementar sus ingresos, a través de la venta online.

- Por lo mencionado anteriormente, se desarrolló un modelo de negocio e-commerce consistente en el servicio de venta de arreglos florales, totalmente factible mediante la sociedad estratégica con los floristas quienes verán incrementadas sus ventas, el manejo inteligente de la plataforma digital a través del desarrollo constante de nuevos programas e investigación tecnológica y finalmente la aplicación del marketing con estrategias de diferenciación y volumen para incrementar ambiciosamente la cantidad de clientes electrónicos, por consiguiente Todoflores.com representaría una importante alternativa para satisfacer las necesidades del segmento elegido.
- Finalmente, los resultados obtenidos del análisis financiero, a lo largo del periodo evaluado, determinaron un Valor Presente Neto de S/ 501,249 mayor a cero, lo cual indica que el proyecto tendrá beneficios futuros. Ahora, en relación con la Tasa Interna de Retorno Financiero se obtuvo un valor de 59%, mayor a la tasa mínima aceptable WACC 13.9 %, lo cual significa que el rendimiento del proyecto es atractivo. En tal sentido, se concluye que el proyecto es viable y es posible realizarlo debido a que permite crear valor al capital del inversionista.

7. REFERENCIAS

- APEIM. (2017). *Niveles Socioeconómicos*. APEIM, Lima.
- Arce, L. (2018). *Plan de Negocios para la entrega de arreglos con flores preservadas para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana*. (Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la obtención del grado académico de maestro en finanzas, Universidad ESAN. Escuela de Postgrado Lima: Peru). Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1401/2018_MAF_16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Estadísticas indicadores económicos*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Indicadores de riesgo país para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)*. Recuperado de: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-035.xlsx
- BBVA Research, (2021). *Situación económica de Perú segundo trimestre 2021*. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/en/geography/peru-en/>
- Bloomberg (2021). *United States Rates & Bonds*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cámara Peruana de Comercio electrónico (2021). *Capítulo 1: Camino a la reactivación del Comercio Electrónico. REPORTE OFICIAL DE LA INDUSTRIA ECOMMERCE EN PERÚ*. edición 2021. 11-17. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#descarga>.
- Cofide (2021). *Recativa Perú*. Recuperado de: <https://www.cofide.com.pe/detalles1.php?id=1>
- Compañía Peruana de Estudios de mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI]. (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Correa, R., & Figueroa, Z. (2019). *Plan de Negocio: Servicio Delivery por Conveniencia "2GO"*. (Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Escuela de

Dirección, Piura: Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4233/MDE_1906.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Damodaran, A. (1998-2020). *Damodaran online: Home Page*. New York, Estados Unidos. Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran, A. (1998-2020). *Damodaran online*. New York, Estados Unidos. Recuperado de: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- Fishman, D. (2006). *Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson. México.
- El Peruano. (2021). *Cultivo de flores en el Perú ocupa a 7,000 pequeños productores de la agricultura familia*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/115273-cultivo-de-flores-en-el-peru-ocupa-a-7000-pequenos-productores-de-la-agricultura-familiar>.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Séptima edición. México. Cengage Learning.
- García-Tenorio, J. (2006). *Organización y Dirección de Empresas*. Thomson. Madrid.
- Gestión, (27 de diciembre de 2020). *Cinco características del consumidor peruano de la nueva normalidad en 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cinco-caracteristicas-del-consumidor-peruano-de-la-nueva-normalidad-en-2021-nndc-noticia/>
- Guajardo, G. & Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera*. Sexta edición. México: McGraw-Hill.
- Hernández, C. & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Pearson, México.
- Horngren, C., Foster G. & Datar, S. (2002). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. Décima edición. Pearson, México
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2021). *Informe técnico. Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_tr_im2021.pdf
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones*. Décima edición. Pearson, México.
- Linares, C., Tomey, M. & Vásquez, P. (2019). *Plan de negocio para una plataforma digital de auto decoración*. (Tesis de postgrado). Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas (UPC). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626192/LinaresR_C.pdf?sequence=12&isAllowed=y

- Mañez, R. (2017). *Cómo hacer tu modelo de negocio*. Recuperado de: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú (2020). *Estado situacional de sector Floricultura*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/51844-minagri-encuestara-a-productores-para-determinar-estado-situacional-del-sector-floricultura>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú (2021). *Incremento de producción de flores*. Recuperado de <https://www.gob.pe/se/institucion/midagri/noticias/318963-rueda-virtual-de-negocios-permitira-a-productores-de-flores-comercializar-sus-ventas-en-todo-el-pais>
- Ministerio del Ambiente del Perú (2017). *Reglamento del Decreto Legislativo N° 1278*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12809/Decreto-Legislativo-N_1278.pdf
- Ministerio del Ambiente del Perú (2019). *Reglamento de Ley N° 30884*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354773/ds_006-2019-minam.pdf
- Munuera, J. & Rodriguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing*. ESIC Editorial, Madrid
- Osterwalter, A. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Willey & Sons Inc.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnica de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Recuperado de https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia.
- Ramírez, I., Piscocoya, C., Reinoso, G. & Rivera, A. (2018). *Proyecto Empresarial Top Delivery*. (Trabajo Académico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima: Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4233/MDE_1906.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Sandoval, C. (2020). *Implementación de plataforma digital que planifica el menú y compras, mejorando la experiencia del consumidor*. (Tesis para optar el título de Maestro en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica del Perú UTP. Escuela de Postgrado. Lima: Perú). Recuperado de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4147/Cecilia%20Sandoval_Enrique%20Vasquez_Felix%20Jurado_Napoleon%20Huancayo_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Consulta: 15 de julio de 2020).