

PLAN DE NEGOCIO BUSY BEE FLOWERS

JENNIFER SERNA CARRERO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO

2019

PLAN DE NEGOCIO BUSY BEE FLOWERS

JENNIFER SERNA CARRERO

Trabajo grado

Asesor:

Magister en Administración, Diego-Andres Velez-Rivera

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO

2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

Texto de la dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi madre, Adriana Carrero. Mamá, eres mi motivación y ésta es la mejor forma que encontré para agradecerte por estar siempre apoyándome y mostrándome que con trabajo duro, dedicación y amor todo se puede.

Texto de agradecimiento

A mi compañero de vida, Albert, por todo. Motor, aliado y a veces, víctima de este proceso. Comprendiste y aliviaste mis angustias, mis tropiezos, mis temores. Siempre a mi lado con ese amor profundo y esa confianza inquebrantable. Este trabajo es también tuyo, mi amor.

A mi padre, Octavio por ser un gran ejemplo. Siempre sereno con mis lloradas y desesperaciones, guiándome con amor.

A mis hermanas Yury y Yurany, mis mejores amigas, las que tantas noches sin saberlo, me recargaron de energía con su presencia. El amor y la solidaridad en ustedes me han ayudado a sobrepasar tanto en la vida y no tengo como agradecerlos.

A mi hermano de corazón Albert Lizarraga, por confiar en mis capacidades siempre, por hacerme ver el lado gracioso a la vida a pesar de cualquier circunstancia, por apoyarme.

A mi asesor, Diego, por la paciencia y claridad. Por encaminarme y exigirme para aplicar todo lo aprendido a lo largo de estos años.

A mis profes Liliana Cardozo y Luisa Fernanda Montoya por estar presente y enseñarme a vivir la universidad más allá de lo académico, desarrollando creatividad y sobre todo amor.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
DISEÑO METODOLÓGICO	13
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	14
Problema identificado	14
Oportunidad identificada.....	14
Propuesta de Valor	15
Nuestro Portafolio	16
EQUIPO DE TRABAJO.....	18
CADENA DE VALOR	19
PLAN DE MERCADO	22
Análisis PESTA.....	23
Estrategias que mitigan el impacto negativo.....	26
Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	27
Marketing Mix.....	28
Producto	28
Plaza	29
Canales	29
Promoción	31
Precio.....	32
SISTEMA DE NEGOCIO	33
Adaptación de sistema.....	33
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	34
Misión.....	34
Visión	35

Valores	35
Alianzas	35
ANÁLISIS DE RIESGOS.....	36
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	38
PLAN FINANCIERO	40
FUENTES DE FINANCIACIÓN	49
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	49
ANEXOS.....	54
Anexo 1. Perfiles de Puestos.	54
Anexo 2. Perfil de Proveedores.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura organizacional Virtual: En el lugar de origen - Tomado y modificado de Benjamín (2009).....	18
Ilustración 2: Cadena de suministro tradicional - Elaboración propia	20
Ilustración 3: Cadena de suministro alterna - Elaboración propia	20
Ilustración 4: Forma de distribución propuesta por Busy Bee Flowers.	21
Ilustración 5: Canal de distribución - Elaboración propia.....	31
Ilustración 6: Sistema de Negocio - Empresa de Servicios - Elaboración propia.....	33
Ilustración 7: Adaptación a necesidades particulares - Elaboración propia.. Error! Bookmark not defined.	
Ilustración 8. Ingresos vs Costos Totales	46
Ilustración 9.Punto de Equilibrio	46

Ilustración 10. Balance General	47
Ilustración 11.Estado de Resultados.....	48
Ilustración 12.Flujo de Caja	48
Ilustración 13. Análisis de VPN y TIR	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTA.....	26
Tabla 2. 5 fuerzas de Porter.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3. Diagrama de Vulnerabilidad	Error! Bookmark not defined.
Tabla 4. Cronograma de Trabajo.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 5.Variables Macroeconómicas	41
Tabla 6.Proyección de Ventas	43
Tabla 7.Costos de producción	44
Tabla 8.Gastos Administrativos y de Ventas.	44
Tabla 9. Necesidades de Financiación.	45
Tabla 10.Costos y Gastos Fijos	45

RESUMEN EJECUTIVO

Busy Bee Flowers es una empresa virtual que actúa como agente intermediario entre el productor de flores ornamentales y minoristas. Ofrecemos un proceso de compra de flor corto y efectivo, el cual tiene como principal objetivo reducir los tiempos de entrega, los costos del producto y aumentar la calidad de la flor. Tiene como objeto social la importación de flores ornamentales y pretende convertirse en el intermediario perfecto entre el distribuidor detallista y las fincas productoras, sirviendo como agente en la cadena de distribución, y prestando un servicio más rápido que el que encuentran en el mercado actual.

El mercado objetivo de Busy Bee Flowers son los minoristas con operaciones en Estados Unidos, quienes actualmente presentan diversas dificultades en los procesos de gestión de compra de flor, entre los que se destaca, que para adquirir este producto deben recurrir a varios intermediarios. Lo anterior, se refleja, en un proceso poco eficaz, que aumenta los costos y disminuye la calidad del producto, lo cual hace que sus negocios sean poco competitivos.

Busy Bee Flowers busca brindar soluciones para los detallistas que no cuentan con la estructura operativa y el alcance para contactar y gestionar con fincas productoras directamente. La estrategia radica en prestar un servicio logístico efectivo y ágil, teniendo operaciones y staff en Colombia para poder garantizarle al cliente la calidad en la flor, optimización en sus procesos y mayor rentabilidad. Esto la convertirá en una empresa rentable, ya que representa una idea innovadora para el mercado y que además requiere una inversión mínima para el inicio de operaciones con relación al retorno de la inversión y la rentabilidad de la prestación del servicio, el retorno de la inversión está calculado para que sea menor a un año.

ABSTRACT

Busy Bee Flowers is a virtual company that acts as an intermediary between the producer of ornamental flowers and retailers. We offer a short and effective flower purchase process, which has as main objective to reduce delivery times, product costs and increase the quality of the flower. Its corporate purpose is the import of ornamental flowers and aims to become the perfect intermediary between the retailer and the producing farms, serving as an agent in the distribution chain, and providing a faster service than they find in the current market.

The target market of Busy Bee Flowers are the retailers with operations in the United States, who currently present various difficulties in the management processes of purchase of the flower and to acquire this product must resort to several intermediaries, an inefficient process, which increases the costs and decreases the quality of the product, which makes their businesses uncompetitive. Busy Bee Flowers seeks to provide solutions for retailers that do not have the operational structure and scope to contact and manage directly with producing farms. The Busy Bee Flowers strategy is based on providing an effective logistic service and an agile service, having operations and staff in Colombia to guarantee the client the quality in the flower, optimization in their processes and greater profitability.

Busy Bee Flowers is a profitable company because it represents an innovative idea for the market and also requires a minimum investment for the start of operations in relation to the return on investment and the profitability of the service, the return on investment is calculated to be less than one year. It is a viable business that represents an innovative alternative for clients and profitable for entrepreneurs.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, la relación comercial entre Colombia y Estados Unidos se ha intensificado, esto gracias a los tratados de libre comercio y al aumento del consumo de flores por parte del mercado norteamericano. Colombia participa con el mayor margen de contribución de flores que compran los minoristas en Estados Unidos, con un 73.8% de participación. Siendo el segundo exportador de flores frescas en el mundo, posee condiciones idóneas para el cultivo y la producción de gran variedad de flores durante todo el año. Las variedades de flores que más se comercializan hacia este país son Rosas, Crisantemos, Hortensias, entre otras, por lo tanto, en general el mercado de flores colombiano se ha posicionado fuertemente en esta región.

Por otro lado, los canales de distribución tradicionales de flores representan para el mercado una opción poco viable, en términos de rentabilidad de sus negocios, ya sea por los altos costos para adquirir el producto, por la demora en las entregas o por la calidad del producto final, por lo que se hace necesario presentar una nueva propuesta de valor para los minoristas que adquieren flores colombianas que les permita realizar procesos de compra ágiles y sin tantos intermediarios.

De esta forma, el presente trabajo pretende analizar la viabilidad de la creación de una empresa que actúe como agente intermediario entre los detallistas y el productor de flores, implementando un proceso logístico ágil y óptimo en relación con el comercio de flores ornamentales. La operación de Busy Bee Flowers requiere de una inversión de US\$53,136 dólares, con un retorno de la inversión proyectado para 0,827 años y con una rentabilidad operacional dentro del primer año de operaciones del 21,04% y una utilidad de US\$15,488 de dólares durante el primer año de operaciones. En general Busy Bee Flowers es un negocio

tanto rentable como innovador y generador de soluciones para el sector de venta y comercialización de flores.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar la presente propuesta de negocio se desarrollaron las 8 etapas enfocadas en el Manual para la elaboración de planes de negocio propuesta Ventures (Ministerio de comercio industria y turismo, 2010) y a la vez se alimentó en algunos momentos de la teoría de Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En primer lugar, se desarrollaron las 8 etapas compuestas por: 1. Definición del producto o servicio, 2. Equipo de trabajo, 3. Plan de mercado, 4. Sistema de negocio, 5. Análisis de Riegos, 6. Plan de Implementación, 7. Plan financiero, 8. Resumen Ejecutivo. Se analizó como establecer las relaciones con los clientes y como mantenerlas por medio de canales preventa y posventa, por medio del plan financiero se analizaron las fuentes de ingresos y financiación, los recursos, actividades, asociaciones clave para el desarrollo de las operaciones y estrategias del negocio. Por último, se presenta un plan de negocio con una definición del producto y servicio a ofrecer al mercado objetivo con el fin de brindar las soluciones pertinentes a su necesidad.

En siguiente lugar para delimitar y definir la propuesta de valor y para caracterizar los procesos del negocio y la viabilidad del mismo se analizaron algunos módulos planteados por Osterwalder & Pigneur (2010). Se identificó una propuesta de mejora para atender un segmento de mercado que necesita de soluciones oportunas para optimizar el funcionamiento de sus negocios, se planteó una propuesta de valor cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de la demanda y del mercado objetivo. Posteriormente se evaluaron los canales de distribución y comunicación para entender a los clientes objetivos y consumidores finales.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO¹

Problema identificado

Actualmente las unidades de negocio dedicadas a la compra y venta de flores al detal, se encuentran con limitaciones para adquirir sus productos. Estas limitaciones comprenden horarios, idioma, clima, entre otras; además al ser un producto perecedero, los minoristas se enfrentan con circunstancias que dificultan aún más la gestión de la compra y abastecimiento de flores para sus negocios, al respecto, las más representativas son: productos poco frescos y elevados costos. Otro problema que desafía la estabilidad de sus negocios, es el alto riesgo de pérdida de producto durante el almacenamiento y distribución de las flores. Todo lo anterior aumenta los costos de compra, distribución y venta de sus productos, por ende, sus unidades de negocio se tornan poco competitivas.

Oportunidad identificada

El canal tradicional identificado, muestra que los detallistas contactan comercializadoras de flores y fincas productoras para satisfacer sus necesidades de abastecimiento, y en muchas ocasiones deben contactar a un gran número de proveedores para cumplir con la gran variedad de flores que

¹ El plan de negocio es para una empresa creada en los Estados Unidos.

necesitan, esto dificulta los procesos de gestión de proveedores y almacenamiento de dichos empresarios, entorpeciendo su productividad y afectando seriamente sus costos y rentabilidad.

Propuesta de Valor

Busy Bee Flowers, ofrece un proceso de compra de flor corto y efectivo, el cual se extiende, desde los detallistas² hasta el productor de flor ornamental, lo cual, a la fecha se convierte en un gran reto, es en este punto, donde Busy Bee Flowers busca brindar soluciones para los detallistas que no cuentan con la estructura operativa y el alcance para contactar y gestionar con fincas productoras directamente.

Busy Bee Flowers tiene como objeto social la importación de flores ornamentales y pretende convertirse en el intermediario perfecto entre el distribuidor detallista y las fincas productoras, sirviendo como agente en la cadena de distribución, y prestando un servicio más rápido que el que encuentran en el mercado actual, amparado en un sistema de gestión y distribución conocido como *dropshipping*³.

Prestar un servicio logístico efectivo es un proceso vital, ya que se centrará en brindar un servicio ágil, teniendo operaciones y staff en Colombia se le puede asegurar al cliente calidad en la flor ornamental que está por recibir.

El modelo de negocio de Busy Bee Flowers busca hacer uso de los avances tecnológicos y de las facilidades que ha propuesto la internet, ofreciendo un portafolio virtual de diferentes variedades de flores ornamentales, el cual estará disponible las 24 horas a precios competitivos.

² Según González & de la Torre (2001) un distribuidor detallista o minorista “son las personas, físicas o jurídicas, que venden al consumidor final”, en este caso los detallistas de flor en el mercado objetivo son tiendas de floristería y planeadores de eventos.

³ Según Mateos (2016, p.1) “El Dropshipping es una variante del E-commerce en donde una tienda no mantiene los productos que vende en stock; en su lugar, cuando se vende un producto, se compra la mercancía de una tercera persona y luego se envía directamente al cliente”.

Adicionalmente, se tomarán pedidos vía Skype y telefónicos para darle distintas opciones al cliente y que puedan conseguir todo su producto con un solo proveedor y pagarlo en una sola transacción, ya sea con tarjeta de crédito, cheque o transferencia bancaria. Esta propuesta será atractiva para los clientes porque ahorrarán tiempo y dinero, ya que la gestión de su compra será más efectiva y necesitará de menores recursos.

La ventaja de ser un sistema con muchas semejanzas al *dropshipping*, es que nunca se correrá el riesgo de perder stock, pues no se cuenta con él, haciendo que la inversión sea baja. Por otra parte, al realizar operaciones de venta por internet, hará que las transacciones sean rápidas y de poca frustración para los clientes, contando también con un servicio posventa donde garantice siempre la comunicación con el cliente y los proveedores para buscar una mejora continua.

Es una idea diferenciadora, que promueve una excelente comunicación, asegura los parámetros de calidad establecidos por el cliente como la frescura, variedad y precios, además permite crear un patrón de constancia y competitividad. Asimismo, al contar con diferentes fincas productoras de flor, se mitigarán cancelaciones de último minuto que puedan generarle pérdidas al cliente

Nuestro Portafolio

<p>Hortensias</p>	
<p>Crisantemos</p>	
<p>Follajes⁴</p>	
<p>Rosas</p>	

⁴ Dentro de los Follajes podemos incluir: *Ruscus*, *Cocculus*, *Vibornum*, Pino, Lilly Grass.

EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo buscará de manera conjunta alcanzar los objetivos, la misión y las estrategias planteadas de la compañía, y permitirá desarrollar de manera conjunta los procesos de una forma eficiente y buscando satisfacer los requerimientos de clientes.

El equipo trabajará con una estructura virtual en el lugar de origen (Benjamín & Fincowshy, 2009), la empresa estará conformada por un presidente, y las unidades productivas están conformadas por una división de compras y logística, una división comercial de ventas y de mercadeo, una división financiera y un asistente con un flujo constante de información y bienes y servicios que garanticen el correcto funcionamiento del negocio, proporcionando un trabajo conjunto y un modelo de negocio dinámico y flexible. La subcontratación es esencial para el funcionamiento del negocio puesto que se requiere del apoyo de diferentes áreas y procesos que apunten al cumplimiento de los procesos misionales de la empresa.

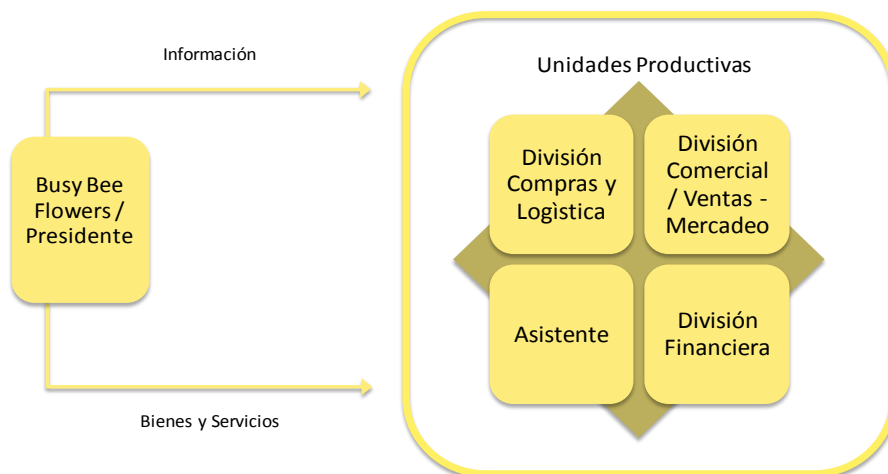


Ilustración 1 Estructura organizacional Virtual: En el lugar de origen - Tomado y modificado de Benjamín (2009).

Para poner en marcha este plan de negocio, inicialmente se cuenta con una persona que tiene experiencia en el sector floricultor, en los procesos realizados en finca productora, comercializadora internacional y en importadora de flores ornamentales. Cuenta con estudios en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo, y adicional a esto, cuenta con dominio de los idiomas español e inglés nativo, necesarios para el desarrollo del negocio. Sin embargo, como fue estipulado en la estructura organizacional, se determina la necesidad de contratar a cuatro personas más para ocupar puestos claves para el desarrollo del servicio. Los perfiles de cargo podrán ser evidenciados en el Anexo 1 (Perfiles de Puesto).

CADENA DE VALOR

La cadena de valor en la empresa permite crear relaciones y estrategias que aportan a una mayor satisfacción del cliente, la se traducirá en reducción de costos en la compra, tiempos de entrega reducidos, mayor calidad en los productos y negocios más competitivos, por lo tanto, es importante estructurar una cadena de valor con eslabones que aporten a la eficiencia, optimización, calidad de los procesos, servicios y mayor competitividad al negocio y a los clientes.

Las formas tradicionales de distribución de flor a minoristas actuales pasan por dos momentos, el primer momento, se representa en la Ilustración 3, en esta visualiza la cadena de suministro tradicional o más común en este sector, en donde intervienen actores como: la finca origen, el importador, mayorista, minorista y cliente final.

Actualmente, la cadena de valor cuenta con gran cantidad de intermediarios, lo cual afecta considerablemente el precio debido al elevado número de intermediarios. Por otro lado, esto también afecta la calidad del producto y genera pérdidas, puesto que la cadena de frío es alterada y la flor pierde frescura al tener que atravesar un proceso tan extenso en el que intervienen tantos actores.

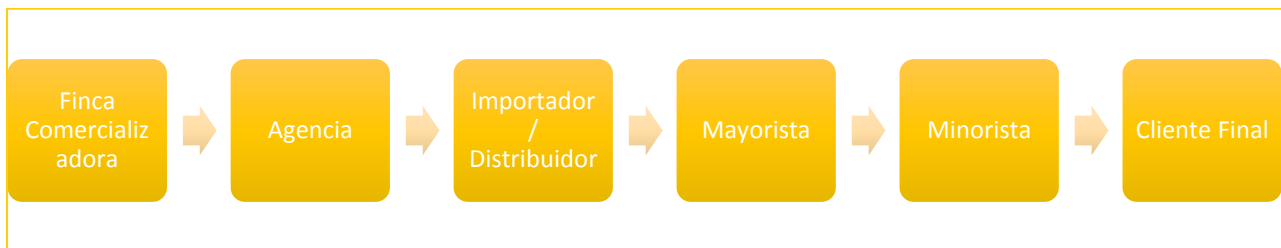


Ilustración 2: Cadena de suministro tradicional - Elaboración propia

Un esquema alternativo, se presenta en la Ilustración 4, el cual está conformado por un intermediario menos, a saber: la finca origen, mayorista, minorista, cliente final. Esta forma se ha posicionado con fuerza, a través de su implementación, impacta de manera directa los costos, pues, esta propuesta reduce el número de intermediarios en el proceso y los tiempos de llegada al cliente y al consumidor final, sin embargo, el producto continúa siendo afectado y la frescura y calidad de la flor no es óptima.



Ilustración 3: Cadena de suministro alterna - Elaboración propia

Busy Bee Flowers ingresa a la cadena de valor en reemplazo de la figura del mayorista como agente intermediario, ejerciendo las funciones del importador y del mayorista, reduciendo así dos intermediarios y dos procesos que aumentan los costos de la adquisición del producto. Su modelo virtual es innovador y ganador, puesto que reduce los costos de almacenamiento y riesgos, por otro lado, su actuación en el mercado actual y tradicional de compra y comercialización de flor hace que este pase por menos intermediarios, desde la finca productora hasta el minorista, garantizando un producto más fresco, con altos niveles de calidad, con un lead time más ajustado a los requerimientos del cliente y con precios más competitivos.

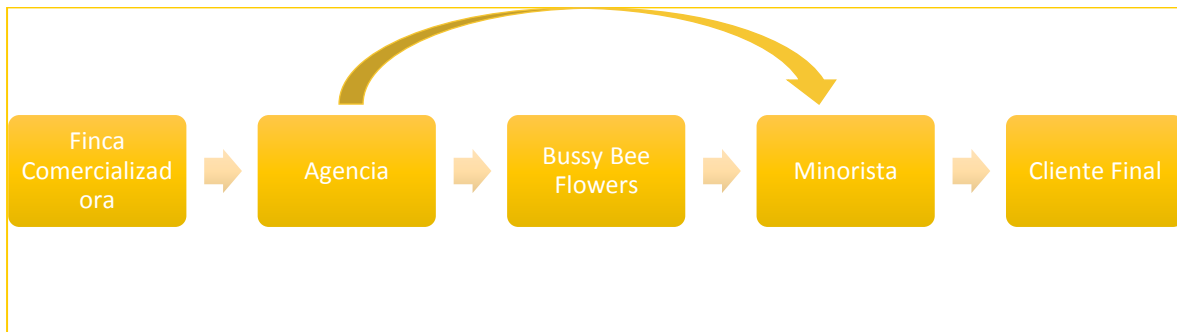
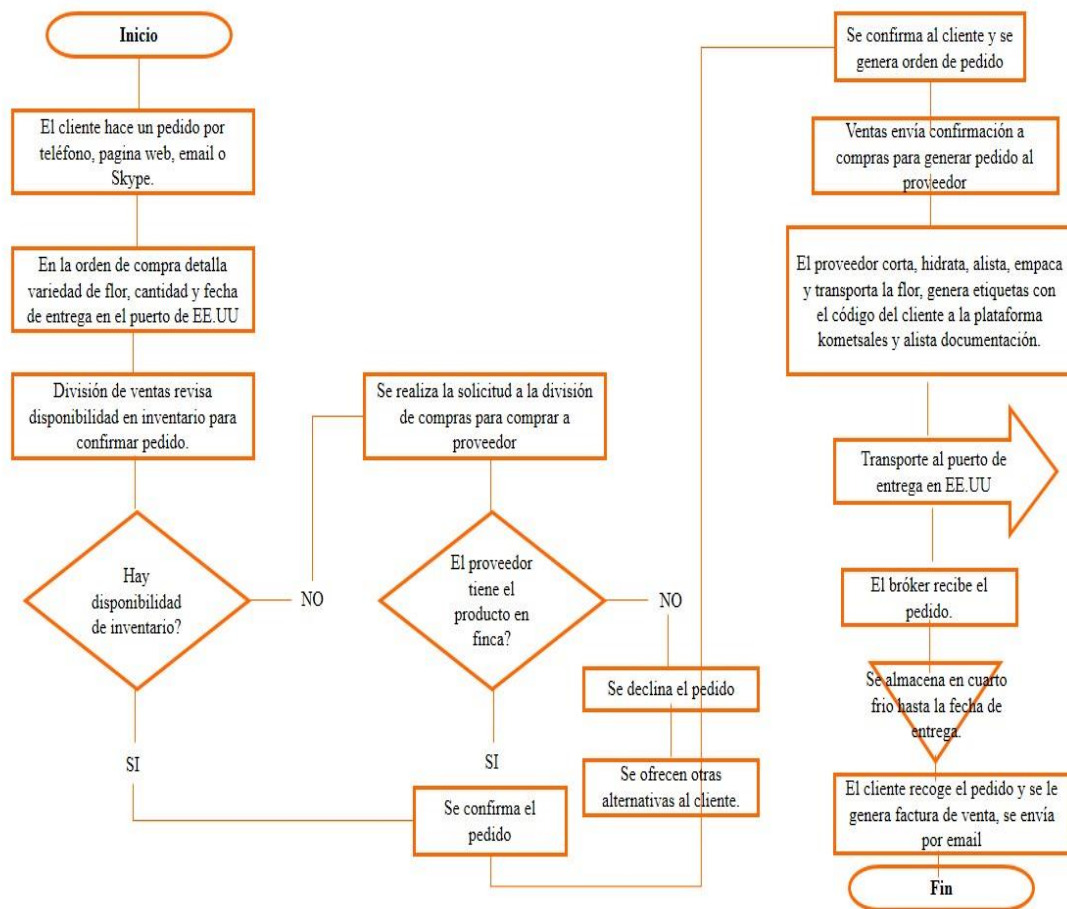


Ilustración 4: Forma de distribución propuesta por Busy Bee Flowers.

En la siguiente figura se muestra el proceso de compra de flor a través de Bussy Bee Flowers.

Ilustración 5. Proceso de compra de flor.



Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE MERCADO

Para que una empresa planifique adecuadamente sus procesos, e inicie con el pie derecho su funcionamiento y además, pueda producir y ofrecer lo que el cliente realmente quiere y necesita, es preciso realizar y analizar un plan de mercado, por medio del cual, se busca determinar, caracterizar y analizar las diferentes variables que influyen y afectan de manera positiva y negativa los procesos misionales de la empresa. Lo que pretende el presente análisis, es detectar las fortalezas y las debilidades que están estrechamente relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

Para esto, se plantea un análisis de mercado medible con el fin de generar un nivel de rentabilidad alto a mediano plazo. El desarrollo comprende el análisis de diferentes aspectos a través de herramientas como: un análisis PESTA (por sus siglas: político, económico, social, tecnológico y ambiental) y un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Rivales actuales, rivales potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes), y por último un *marketing Mix* (4 p's).

Análisis PESTA

El presente análisis es una herramienta estratégica que nos permite analizar los cambios en el entorno externo de la compañía, ofreciendo una visión global de la posición de esta, el desarrollo del negocio y la viabilidad para iniciar operaciones.

Puntual	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
Aspecto político				
TLC	Existe un tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia, donde todos los productos importados y exportados son libre de impuesto, el tratado es el TPA: The United States - Colombia Trade Promotion Agreement, el cual se hizo efectivo el 15 de mayo del 2012.	A	X	
INL	En la actualidad, Estados Unidos tiene un acuerdo con Colombia donde envía ayuda económico a los cultivos colombianos para desincentivar los cultivos ilícitos. (Silady, 2018). El acuerdo es el International Narcotics and Law Enforcement Affairs Section. (INL). (US Embassy in Colombia)	A	X	
Mercado Libre	El partido político del actual presidente de Estado Unidos, Donald Trump es republicano, el cual apoya mercado libre y las negociaciones de fijaciones de precio libre. Siendo una gran oportunidad para fijar precios de acuerdo a oferta y demanda. (Amadeo, the balance, 2019)	A	X	
Inestabilidad de Colombia	La inestabilidad política, la corrupción y el narcotráfico en Colombia limita mucho el progreso del País.	M		X

Guerra Comercial	La guerra comercial actual de Estados Unidos con otros países está haciendo que algunos productos se encarezcan y puede afectar la economía estadounidense en un futuro. (Birmingham, 2019)	B		X
Leyes Migratorias	Las leyes fuertes migratorias de Estados Unidos están limitando la llegada de inmigrantes, preparados que pueden aportar a la clase trabajadora y a la economía. (Amadeo, the balance, 2019)	B		X

Puntual	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
Aspecto económico				
Impuestos	Existen impuestos federales, pero también impuestos por estado en Estados Unidos, haciendo que cada país tenga un sistema diferente beneficiando a algunos negocios y así dando posibilidad a diferentes negociaciones más atractivas por estado. (Walczak & Drenkard, 2018)	B	X	
Crecimiento Económico	Expertos dicen que Estados Unidos seguirá creciendo para los años 2019 y 2020, manteniendo un nivel de desempleo bajo y salarios creciendo. (Long, 2019)	B	X	
Recesiones - efectos en consumo	El consumo de flor ha demostrado no ser afectado por las recesiones del país, de hecho en estudios se ha mostrado que el consumo permanece igual o eleva en momentos de dificultades económicas. (Silady, 2018)	A	X	
Transporte Terrestre	Debido a escasez en camiones, los precios de transporte por camión se están elevando, afectando el precio final de las flores. (Black, 2018)	A		X

Puntual	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
Aspecto social				
Bricolaje	El bricolaje ha aumentado con los “millennials”, por lo que el consumo de flores menudeadas ha ido aumentando.	A	X	
Presencia en Línea	La presencia en línea e interacción ha aumentado con la participación de los “millennials”.	A	X	
Producto Estacional	Un aspecto que amenaza el sector de flores es que sea un producto estacional con varios picos en el año. Sin embargo, hay estudios que muestran que el 23% de los compradores de flores las compran sin motivo alguno, no solo por estaciones.	M		X

Tendencia Millenials	Con la llegada de los “millennials” los matrimonios han disminuido y con esto el consumo de flores para estas celebraciones.	M		X
----------------------	--	---	--	---

Puntual	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
Aspecto tecnológico				
Auge E-commerce	Nos encontramos en un auge del e-commerce. (Biddle, 2019)	A	X	
Robots Agrícolas	Con los avances en tecnología se están implementando robots que realizan “picking” y así podremos ofrecer cajas surtidas a los clientes con mayor facilidad y menor costos al igual existirá una reducción de esfuerzos en campo. (Postcapes, 2019) (SERRATO PANQUEBA & CASTILLO MEDINA, 2018)	M	X	
5G	Estados Unidos es uno de los líderes en conexiones 4G y ahora está buscando la implementación de 5G. (Kratsios, 2018)	M	X	
Plataforma Externa	Kometsales será la plataforma de funcionamiento para Busy Bee Flowers, al ser una plataforma externa se convierte en una amenaza para la empresa.	M		X
Ciber ataque	Al ser una empresa 100% virtual se corre con el riesgo de un ciber ataque o virus que pueda parar operaciones. (Queensland Government, 2017)	B		X
Infraestructura de Competencia	La competencia de Busy Bee consiste en mayoristas que cuentan con infraestructura e instalaciones para almacenar flor y en ocasiones despacharla más rápido.	A		X

Puntual	Descripción	Impacto	Oportunidad	Amenaza
Aspecto ambiental				
Auge Mercado Verde	En este momento nos encontramos en el auge del mercado verde. Existen más certificaciones ecológicas y se pueden incentivar a los proveedores a obtenerlas y así ayudar al medio ambiente. (Fiedman, Pierre- Louis, & Mock, 2019)	M	X	
Innovaciones Aeronáuticas	Con las innovaciones aeronáuticas, en un futuro podemos contar con aeronaves que dejen menos huella de carbono. (Akpan, 2015) (Koch, 2015)	M	X	

Factores Climáticos	Los factores climáticos juegan un gran papel en esta industria. Un desastre natural, o tormenta, por ejemplo, puede afectar las cosechas o los vuelos afectando el cumplimiento de órdenes.	A		X
---------------------	---	---	--	---

Puntual	Descripción	Impacto		
Análisis Legal				
Documentación	<p>Busy Bee Flowers trabajará con fincas que a la vez tengan permisos y conocimiento para exportar, es decir sean comercializadoras internacionales. Para el ingreso de la mercancía en la zona de consolidación o embarque, es necesario presentar los siguientes documentos para la autorización de exportación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planillas de Carga: donde se especifique la aerolínea internacional, si es una exportación en tránsito se debe especificar la aerolínea nacional de traslado. 2. Cartas de Responsabilidad : Policía Antinarcóticos y Aerolínea Internacional 3. ICA , Fitosanitarios : Constancia fitosanitaria, la cual debe ser firmada y sellada por el ICA. Certificación fitosanitaria para Crisantemos. 4. SAE: Solicitud de Autorización de embarque, se diligencia en la página de la DIAN. 	A		

Tabla 1. Matriz PESTA

Estrategias que mitigan el impacto negativo

1. Para mitigar los impactos negativos causados por factores climáticos en los cultivos, se han implementado métodos como el riego por aspersión y acolchados térmicos que protegen las flores manteniéndolas a temperaturas más altas, por lo tanto, se disminuyen los problemas enfrentados por desabastecimiento ocasionados por los factores climáticos.

2. Con respecto a la infraestructura competitiva de los mayoristas que se posicionan como competencia principal de Busy Bee Flowers, la empresa ofrece procesos de compra y entrega más cortos que los mayoristas, por ende, sería un factor generador de ventaja competitiva con la que los competidores no cuentan.
3. Finalmente, para disminuir los costos en los precios del transporte se propone realizar una gestión más eficiente con una flota de camiones fidelizada que se encuentre disponible para realizar los envíos, adicional a esto optimizar el espacio de carga en los camiones para disminuir los costos del transporte terrestre.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Aparte de la matriz PESTA, se desarrolló un análisis adicional para conocer la competitividad con la que se cuenta a nivel empresarial, se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 2. 5 Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	
SUSTITUTOS	Algunos productos que pueden reemplazar a las flores son: globos, plantas, chocolates, peluches, flores artificiales.
COMPETIDORES	La competencia se encuentra compuesta por importadores, mayoristas que cuentan con Crick and Mortar y producto doméstico. Los competidores más fuertes son los mayoristas que cuentan con Brick and Mortar, las cuáles según (E-commerce platforms, 2019) son empresas que tienen al menos una tienda física. Esto los hace fuertes porque cuentan con producto que el detallista puede ir a ver, inspeccionar, seleccionar o por otro lado puede despacharlo más fácil versus enviándola directamente desde el cultivo en otro país. En este caso Busy Bee Flowers debe buscar relaciones sostenibles con los clientes y enfocarse en la necesidad de ahorrar dinero y tiempo ofreciendo a la buena calidad.
PROVEEDORES	Busy Bee Flowers cuenta con tres tipos de proveedores: Fincas de flor, agencia transportadora, subcontrataciones para puestos claves. En cuanto a fincas, afortunadamente se cuenta con varias fincas por variedad de flor, lo que hace que escoger un proveedor que cumpla con los requisitos legales, de calidad y precio no es una tarea tan difícil. las agencias transportadoras son varias también, teniendo un

	amplio ofrecimiento nos facilita el poder de negociación en cuando a tarifas.
CLIENTES	Aproximadamente el 80% de flores importada son manejadas por algunos mayoristas ya posicionado. (Pizano, 2014) Por otro lado, mercado fue segmentado y establecido, compuesto por detallistas. La característica que tienen en común es que compran cantidades bajas a moderadas y su cliente es el consumidor final, el tamaño es muy grande y accesible teniendo en cuenta las frustraciones y trabajos existentes, la empresa tiene como ofrecer mucho valor a este mercado objetivo. según (Silady, 2018): En Estados Unidos existen más o menos 15,307 establecimiento detallistas en la industria, donde el promedio de venta por año es de \$322,331 USD, mostrando que es un segmento de tamaño adecuado con una rentabilidad prometedora. este segmento resulta ser de gran interés porque al ser más pequeños que los mayoristas, se enfocan más en calidad, ahorro de tiempo y relaciones más personalizadas que en precios bajos. El mercado es muy grande y aun teniendo muchas empresas de competencia, se enfoca en que el sistema que se ofrece es nuevo y con mucho valor.
NUEVOS ENTRANTES	Los nuevos entrantes no se consideran de gran impacto debido a que proveer flor para Estados Unidos requiere de conocimiento en los idiomas español e inglés, inversión y mucho conocimiento de todos los procesos e cadena de valor. Por ende, existen entrantes carentes de algún elemento y no duraderos en el mercado.

Marketing Mix

Las estrategias de marketing mix definidas y analizadas para Busy Bee Flowers, buscan crear una mezcla perfecta para influir de manera positiva en la demanda del producto. Se analizaron diferentes variables como producto, precio, plaza y promoción; que permiten crear estrategias para llegar a nuestro mercado objetivo, permitiendo además que la empresa actúe de forma planificada y coherente con los objetivos que se ha planteado, y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores finales.

Producto

El producto es un bien tangible, apoyado en el intangible que contará con los mejores estándares de calidad, es decir, será un bien no duradero porque son flores perecederas enfocado en un

modelo "Business to Business" (B2B). El valor consiste en ofrecer no solo una variedad de flores, sino también un amplio portafolio de productos de manera virtual para ahorrar tiempo al cliente y encontrar su producto en un medio simplificado. Más allá de un producto, nuestro servicio, tendrá una gran sincronía entre los momentos de preventa y posventa, incluyendo: Diferentes medios de compras y pagos, relaciones personales, directas e instantáneas.

El representante de ventas será rápido y eficiente, respondiendo efectivamente a las necesidades de los clientes, del mismo modo, la comunicación al interior de la empresa será esencial para evitar errores que perjudiquen al cliente.

Plaza

El puerto principal será Miami-Florida, pero se tendrá la posibilidad de recibir producto en cualquier puerto de entrada al país, como Nueva York o California. Buscaremos una distribución selectiva escogiendo detallistas de forma estratégica por localidad y por capacidad logística. La modalidad de los canales de distribución será no tradicional, ya que no va a requerir que el detallista se traslade para hacer el pedido, sino que lo hace en línea en una plataforma e-commerce, tienda virtual, chat, correo electrónico o por llamada telefónica. Nos enfocaremos en ser una tienda sin infraestructura física, ofreciendo los productos por medio de una tienda virtual, call center y marketing directo.

Canales

Los procesos de comunicación, publicidad, canales de venta, distribución y servicio posventa son la interfaz en la cual el cliente y la empresa tienen una comunicación directa, de ahí la

importancia que estos procesos fluyan de una manera efectiva para que la experiencia del cliente sea cada vez más satisfactoria.

Por lo anterior, es de gran importancia determinar y caracterizar el proceso de compra y todos los actores que intervienen en esta, así como determinar cuál es el canal de distribución que concuerda con el proceso misional de la empresa y que permita crear el balance perfecto entre los diferentes canales de comunicación y distribución para crear una experiencia de compra satisfactoria en el cliente y maximizar las ventas.

El tipo de canal ideal para el funcionamiento de la empresa es el canal directo, conformado por un equipo comercial y de ventas vía internet. La forma de adquirir los productos es por Skype, correo electrónico, llamadas, o por medio de la plataforma e-commerce. El cliente selecciona la cantidad y variedad que necesita de flor, se envía una orden de compra automática, se le confirma al cliente y se despacha.

Buscamos entregar la propuesta de valor vía internet, manteniendo un inventario actualizado, un proceso de compra ágil, un producto fresco y de buena calidad, y un servicio al cliente excelente. La propuesta para la captación de clientes será por medio de visitas a clientes potenciales, minoristas, envío de catálogo vía e-mail y por medio de la promoción de la plataforma e-commerce donde se podrá visualizar el catálogo de productos y los servicios que se ofrecen, así como los precios y demás. Adicional a esto, los clientes pueden evaluar nuestra propuesta entrando a nuestra página y recibir muestras gratis, así pueden observar las variedades que manejamos, el proceso de compra y la calidad de nuestros servicios y productos.

El servicio posventa para Busy Bee Flowers es muy importante. La creación de un canal de comunicación permanente con el cliente es importante para evaluar y evidenciar los niveles de satisfacción y las oportunidades de mejora para los procesos de la compañía. De igual manera se realizará un proceso de tracking desde la salida del producto hasta la llegada al cliente, con el fin

de brindar información en tiempo real y cualquier información adicional que el cliente requiere, así como atender cualquier inquietud o queja que presente ya sea para otorgar crédito, reemplazar o buscar solución teniendo siempre en cuenta al cliente. En la Ilustración 2 podemos observar el tipo y las fases de canal para Busy Bee Flowers.

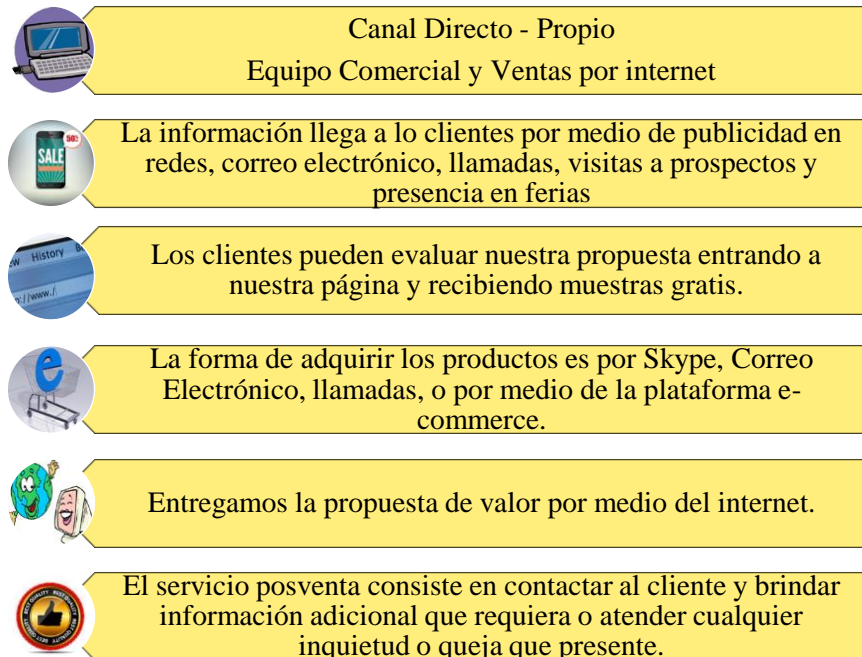


Ilustración 6: Canal de distribución - Elaboración propia

Promoción

Se basará principalmente en mercadeo digital, seguido por telemarketing, exposiciones en ferias y visitas directas a clientes. En cuanto a estrategias de ventas tendremos en cuenta: muestras gratis, sistemas de puntos, rebajas y combos. Adicionalmente se emplearán tendencias como el marketing interactivo y *content marketing*. La tendencia de consumo de flor se muestra ligada a diferentes fechas del año por lo que se tendrá mayor fuerza de promoción en épocas de San

Valentín, día de las madres, navidad, pascuas, acción de gracias. La tendencia también se inclina hacia lo virtual por lo que queremos aprovechar esta oportunidad.

Se busca tener mayor interacción con el cliente, por lo que en las redes y página web se contará con un espacio de “blog” donde se expondrán ideas nuevas de flores de temporadas, ideas de arreglos y así ayudarlos a innovar y que se fidelicen con la página y nuestros productos.

Adicional a esto la página web se contará con un espacio de “blog” donde se innovará y expondrán ideas nuevas de flores de temporadas, ideas que se fidelicen con la página y nuestros productos. El cuidado por el medio ambiente incrementa y los clientes desean saber de dónde proviene su producto y si la finca donde fue cultivada la flor es socialmente responsable, por lo que buscaremos hacer énfasis en el cuidado con el medio ambiente y nuestro compromiso para trabajar con fincas en lo posible certificadas por sus prácticas responsables. Buscaremos que la marca Busy Bee Flowers tenga una personalidad caracterizada por la calidad, la transparencia, el servir y la eficiencia.

Precio

El Precio es algo muy variable pero manejable, siendo afectado por factores climáticas y volúmenes de oferta y demanda, se buscará un precio dinámico, donde sea negociado de acuerdo a términos de pago y volumen de compras de flor para que el cliente tenga la oportunidad de influir en su precio y se sienta incluido en la toma de decisión. Se buscarán alianzas con proveedores para lograr precios bajos y estables. Sin embargo, se trabajará con una utilidad

mínima del 15%. No se buscarán precios de penetración⁵, se trabajara con precios de descremados⁶.

SISTEMA DE NEGOCIO

Este componente respetara la filosofía de los creadores, basados en el mejoramiento continuo, que permite establecer metas claras y estrategias que apunten al logro de objetivos y que además todas las partes que componen a la empresa estén enfocadas en cumplirlos.

De esta manera, para Busy Bee Flowers es de vital importancia trazar un sistema de negocios enfocado en la comunicación con los clientes y la prestación del servicio.

El sistema de negocios propuesto para la empresa Busy Bee Flowers se expone a continuación.



Ilustración 7: Sistema de Negocio - Empresa de Servicios - Elaboración propia

Adaptación de sistema

A continuación, se presentan las necesidades particulares:

Tabla 3. Adaptación a Necesidades particulares- Manual Ventures

⁵ Según (Thompson, 2011) el precio de penetración “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.”

⁶ Según (Thompson, 2011) un precio descremado es: “poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo”.

ACTIVIDADES	- Actualización de disponibilidad es e inventario de flor en página web	- Pedidos y compra de flor a proveedores	- Empaque de flor	- Asignación de precios finales	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Servicio de garantías y créditos (3 días después de recibido el producto)
	- Negociaciones con proveedores	- Página web / e-commerce	- Entrega en Aeropuerto	- Programas de fidelización de clientes		Servicio de seguimiento de carga
	- Visitas de Gestión de calidad a proveedores	- Pedidos recibidos por teléfono, correo electrónico o skype	- Transporte aéreo	- Promoción y Publicidad		Líneas de atención al cliente para quejas, reclamos y sugerencias
		- Pagos por medio de cheque, tarjetas o transferencias online o correo	- Transporte terrestre o reserva con aerolíneas	- Ventas de Combos		
				- Ofrecimientos diarios		
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS		SERVICIO POSVENTA
	DISEÑO Y CONCEPCIÓN					

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Misión

Ofrecer un servicio virtual de intermediación para la compra de flores, garantizando excelente calidad en productos, empaques en condiciones amigables con el ambiente y con la sociedad, acompañado de un excelente servicio al cliente.

Visión

Alcanzar en los próximos 10 años reconocimiento y participación del 5% en el mercado minorista de Estados Unidos. Al igual que tener proveedores no solo en Colombia, sino también en Ecuador y Costa Rica. Ser reconocidos por nuestros clientes por tener excelente calidad en el servicio, en las flores y en cumplimiento.

Valores

Dentro de los valores empresariales se contemplarán:

- **Transparencia:** Implica confianza y las relaciones humanas en todos los ámbitos de la empresa.
- **Excelencia:** Se ofrece un proceso con altos estándares de calidad y con consistencia, no solo en el producto sino también en el servicio.
- **Libertad:** Busy Bee Flowers busca fomentar la creatividad, sobre todo de nuestro equipo. Las personas creativas son cada vez más valiosas para una empresa, pero exigen libertad de pensamiento y de creación de ideas.
- **Escucha:** La retroalimentación de clientes, proveedores o grupo de trabajo, siempre será importante
- **Pasión:** Servir y transmitir buena energía.

Alianzas

Se buscará tener alianzas de estrecha coordinación con proveedores y cliente. Se tendrán en cuenta proveedores que den crédito a 20-30 días, tengan alguna certificación ambiental como Rainforest Alliance o BASC, finalmente con los que se puedan negociar precios competitivos a cambio de compra todo el año y no solo en épocas de mayor demanda. Algunas alianzas con proveedores de la región serán con fincas como: San Francisco Gardens, Quirama, Flores el Carmel, entre otros. Con clientes buscaremos alianzas estratégicas para órdenes fijas garantizando el mismo precio todo el año y doblaje durante épocas de mayor demanda y también clientes que reciban producto en consignación.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Conocer los riesgos para poder emplear mecanismos de reacción y estrategias para enfrentarlos a tiempo y efectivamente. A partir de la matriz PESTA de la Tabla 1, se identificaron algunas amenazas críticas que se trazaron en un diagrama de vulnerabilidad propuesto por (Gómez, 2003, págs. 154-156), que se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 4. Diagrama de Vulnerabilidad

Diagrama de vulnerabilidad								
Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad	Valoración de impacto	Estrategia de ventaja competitiva
Corrupción de narcotráfico en Colombia	El dinero enviado para ayudar a los cultivos puede ser desviado, al no recibir la ayuda puede haber reducción de cultivos de flores y aumento de cultivos ilícitos	Al reducir la cantidad de cultivos se reduce la oferta para ofrecer o cubrir la demanda.	5	0.8	7	III	Preparada	Se tendrá más de un proveedor por variedad de flor, se buscarán alianzas con otros países que cultiven el producto.
Alza de fletes	Alza de Fletes en Camiones	Aumento de costos para clientes y aumento en precio final para el cliente final lo que puede generar una disminución de demanda	8	0.9	2	I	Indefensa	Se buscarán estrategias de mercado para aumentar el consumo y se trabajará en conjunto con los clientes para ofrecer valor agregado. Se tratarán de reducir costos en otros aspectos para ayudar al cliente.
Demanda Estacional 1	Estacionalidad del producto, alza de demanda en algunas épocas del año	Disminución de demanda en algunas épocas del año	7	0.9	8	II	En peligro	Existen organizaciones que buscan implementar estrategias para incentivar consumo en otras épocas del año, se buscarán precios estables y órdenes fijas para garantizar ventas todo el año.
Tendencia de Consumo	Reducción de consumo para matrimonios por parte de millenials	Reducción de demanda en épocas de matrimonio	8	0.8	6	II	En peligro	Se buscarán otros mercados y otras festividades que puedan demandar flores.

Tecnologías	Kometsales es una plataforma externa, no es controlable por la empresa	Algún error o actualización no es controlada por la empresa puede afectar todo el proceso	9	0.6	8	II	En peligro	Se tendrán copias de pedido y archivos en plataforma o herramientas propias como office, Excel que sirva en caso de emergencia.
Ciber ataque	Al ser 100% virtual se corre el riesgo de un ciber ataque	Puede generar retrasos o pérdida de información.	10	0.5	7	II Y III	En peligro y Preparada	Se tendrán copias de seguridad al interior de la empresa y se harán back-ups cada semana al igual que un sistema antivirus.
Factores Climáticos	Tormentas o factores climáticos pueden afectar cultivos o transporte aéreo	Se pueden comprometer órdenes en los cultivos, se pueden atrasar vuelos por mal tiempo y no cumplirle al cliente.	9	0.6	9	II	En peligro	Se buscarán alianzas con cultivos en todo el país (Colombia) y un futuro en otros países. Se buscará despachar la flor con días de anticipación por si existen retrasos. Finalmente se buscará la flor a nivel nacional en caso de una emergencia para cumplir la orden.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el proceso de desarrollar un plan de negocio es importante tener una ruta a seguir y una planificación por medio de un cronograma como es visto en la Tabla 4. El plan está proyectado a 5 años, en la tabla vemos el primer año por meses para contemplar las actividades con mayor facilidad. Se incluye el responsable de cada actividad y por el último el costo de dicha actividad.

Tabla 5. Cronograma de Trabajo

	Año 1													Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Creación Plan de Negocio																		
Definición del Producto o Servicio	X																	Presidente
Equipo de Trabajo		X																Presidente
Plan de Mercado			X															Presidente
Sistema de Negocio			X															Presidente
Análisis de Riesgos				X														Presidente
Plan de Implementación					X													Presidente
Plan Financiero						X												Presidente
Proceso de Formalización																		
Apertura de Corporación																		Presidente
Inscripción con IRS / Obtención de EIN																		Presidente
Formación de Equipo							X	X	X									Presidente
Apertura Cuenta con Agencia Broker en Miami									X									División logística
Plan de Acción																		
Capacitación del equipo de trabajo																		Presidente
Instalación Plataforma Komet Sales									X									Presidente
Capacitación Komet Sales									X									Presidente
	Año 1													Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
..continuación Plan de Acción																		
Obtención de dominio y correo electrónico									X									Presidente
Creación de página web									X	X								División comercial
Creación de redes sociales										X								División comercial
Inicio alianzas con proveedores									X	X								División compras
Creación de Catálogo										X	X							División comercial

1ra Ronda Financiera															X	Presidente / división financiera
2da Ronda Financiera															X	Presidente / división financiera
3ra Ronda Financiera															X	Presidente / división financiera
Inicio de Operaciones													X			Todas las áreas

PLAN FINANCIERO

Las cifras estimadas para el presente proyecto fueron calculadas en dólar estadounidense (USD), adicional a esto los factores macroeconómicos utilizados en este plan financiero son pertenecientes a Estados Unidos a excepción del IPP, puesto que el producto es originario de Colombia, por ende, el IPP base para los cálculos es el colombiano.

Cabe aclarar que los precios de los productos fueron calculados por tallo y para el follaje por ramo de 10 tallos. LA plantilla financiera utilizada trabaja con cifras redondeadas, los precios exactos son: Hortensia \$0.60 USD / tallo, Crisantemo \$0.50 USD / tallo, Follaje \$1.80 USD / ramo, Rosas \$0.80 USD / tallo.

Se determina con los siguientes resultados que la inversión inicial siendo de \$60,086 USD sería recuperado en menos de un año, obteniendo una tasa interna de retorno de aproximadamente 206.33% y una WACC de aproximadamente 20%. Se estima, entonces que la idea de negocio es viable y muy prometedora.

VARIABLES MACROECONOMICAS					
	Año 2.019	Año 2.020	Año 2.021	Año 2.022	Año 2.023
Indice de Inflación	2,00%	2,73%	2,27%	2,23%	2,24%
Indice de Devaluación					
IPP	3,40%	3,20%	3,10%	3,00%	3,00%
DTF T.A.	2,50%	2,50%	2,50%	2,75%	2,30%

CARGA PRESTACIONAL MENSUAL	
PRESTACIONES SOCIALES	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre cesantías	1,00%
SUBTOTAL PRESTACIONES	21,83%
APORTES PARAFISCALES	
SENA	2,00%
CAJA DE COMPENSACIÓN	4,00%
ICBF	3,00%
SUBTOTAL PARAFISCALES	9,00%
SEGURIDAD SOCIAL	
Pensión	12,00%
Salud	8,50%
Riesgo profesional	0,35%
SUBTOTAL SEGURIDAD	20,85%
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	51,68%

IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0,00%	POR MIL
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	23,50%	
TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA POR LOS EMPLEADORES	20%	

DEUDA	
Período de gracia de la deuda	-
Plazo total de la deuda en año	5,00
Puntos por encima del DTF	7%

VIDA UTIL DE ACTIVOS DEPRECIABLES Y/O AMORTIZABLES		
Construcciones y edificaciones	20	Depreciación
Maquinaria y equipo de operac	10	Depreciación
Muebles y enseres	5	Depreciación
Equipo de transporte	5	Depreciación
Equipo de oficina	10	Depreciación
Semovientes	1	Agotamiento
Cultivos	10	Agotamiento
Activos diferidos	5	Amortización

Tabla 6. Variables Macroeconómicas

PROYECCIÓN DE VENTAS DEL PLAN DE NEGOCIO:		BUSY BEE FLOWERS				
DIGITE EL NOMBRE DE CADA UNO DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:	PRODUCTO 1:	HORTENSIA				
	PRODUCTO 2:	CRISANTEMO				
	PRODUCTO 3:	FOLLAJE				
	PRODUCTO 4:	ROSAS				
	PRODUCTO 5:					
PRODUCTO 1:	HORTENSIA					
IVA:	0%					
Porcentaje de recuento en ventas	No aplica	4%	6%	8%	10%	
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023	
Ajuste de precios por medio de la inflación		2.73%	2.27%	2.23%	2.24%	
Cantidades a vender en el semestre 1	10,000	10,400.0	11,024.0	11,905.9	13,096.5	
Cantidades a vender en el semestre 2	20,000	20,800.0	22,048.0	23,811.8	26,193.0	
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	30,000	31,200	33,072	36,718	39,290	
Precio de venta	1	1	1	1	1	
PRODUCTO 2:	CRISANTEMO					
IVA:						
Porcentaje de recuento en ventas	No aplica	4%	6%	8%	10%	
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023	
Ajuste de precios por medio de la inflación		2.73%	2.27%	2.23%	2.24%	
Cantidades a vender en el semestre 1	60,000	52,000.0	55,120.0	59,529.6	65,482.6	
Cantidades a vender en el semestre 2	70,000	72,800.0	77,158.0	83,341.4	91,675.6	
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	120,000	124,800	132,288	142,871	167,168	
Precio de venta	1	1	1	1	1	
PRODUCTO 3:	FOLLAJE					
IVA:						
Porcentaje de recuento en ventas	No aplica	4%	6%	8%	10%	
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023	
Ajuste de precios por medio de la inflación		2.73%	2.27%	2.23%	2.24%	
Cantidades a vender en el semestre 1	4,000	4,160.0	4,409.6	4,762.4	5,238.6	
Cantidades a vender en el semestre 2	6,000	6,240	6,614	7,144	7,858	
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	10,000	10,400	11,024	11,906	13,097	
Precio de venta	2	2	2	2	2	
PRODUCTO 4:	ROSAS					
IVA:						
Porcentaje de recuento en ventas	No aplica	4%	6%	8%	10%	
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023	
Ajuste de precios por medio de la inflación		2.73%	2.27%	2.23%	2.24%	
Cantidades a vender en el semestre 1	80,000	83,200.0	88,192.0	95,247.4	104,772.1	
Cantidades a vender en el semestre 2	60,000	52,000	55,120	59,530	65,483	
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	130,000	135,200	143,312	164,777	170,266	
Precio de venta	1	1	1	1	1	
PRODUCTO 5:	Año 0					
IVA:	18%					
Porcentaje de recuento en ventas	No aplica	1%	2%	3%	4%	
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023	
Ajuste de precios por medio de la inflación		2.73%	2.27%	2.23%	2.24%	
Cantidades a vender en el semestre 1	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Cantidades a vender en el semestre 2	0	0	0	0	0	
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	0	0	0	0	0	
Precio de venta	-	-	-	-	-	
TOTAL UNIDADES VENDIDAS DE TODOS LOS PRODUCTOS/SERVICIOS	290,000	301,600	319,696	348,272	379,799	

PERIODOS	2019			2020			2021			2022			2023		
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Semestre 1	15,000	1	3,000	15,600	1	3,616	16,536	1	16,536	17,853	1	17,853	19,645	1	19,645
semestre 2	15,000	1	3,000	15,600	1	3,616	16,536	1	16,536	17,853	1	17,853	19,645	1	19,645
	30,000		\$ 18,000	31,200		\$ 19,231	33,072		\$ 33,072	35,718		\$ 35,718	39,290		\$ 39,290
Semestre 1	60,000	1	30,000	62,400	1	62,400	55,120	1	55,120	59,530	1	59,530	65,483	1	65,483
semestre 2	60,000	1	30,000	62,400	1	62,400	77,168	1	77,168	83,341	1	83,341	91,676	1	91,676
	120,000		\$ 60,000	124,800		\$ 124,800	132,288		\$ 132,288	142,871		\$ 142,871	157,158		\$ 157,158
Semestre 1	4,000	2	7,200	4,160	2	8,320	4,410	2	8,818	4,762	2	9,525	5,239	2	10,477
semestre 2	6,000	2	10,800	6,240	2	12,480	6,614	2	13,229	7,144	2	14,287	15,716	2	31,432
	10,000		18,000	10,400		20,800	11,024		22,048	11,906		23,812	13,097		26,193
Semestre 1	80,000	1	64,000	83,200	1	83,200	88,192	1	88,192	95,247	1	95,247	104,772	1	104,772
semestre 2	50,000	1	40,000	52,000	1	52,000	55,120	1	55,120	59,530	1	59,530	65,483	1	65,483
	130,000		104,000	135,200		135,200	143,312		143,312	154,777		154,777	170,255		170,255
Semestre 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
semestre 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
	290,000		\$ 200,000	301,600		\$ 300,031	319,696		\$ 330,720	345,272		\$ 357,178	379,799		\$ 392,895
			0			0			0			0			0
			\$ 200,000			\$ 300,031			\$ 330,720			\$ 357,178			\$ 392,895

Tabla 7. Proyección de Ventas

Busy Bee Flowers cuenta con costos de producción que incluyen valor de la flor y flete aéreo. Ejemplo, si el costo de un tallo de rosa es de 0.45 USD, se le suma 0.05 USD de flete a cada tallo para el costo total.

PLAN DE NEGOCIO:		BUSY BEE FLOWERS				
		CANTIDADES VENDIDAS				
PRODUCTO		2019	2020	2021	2022	2023
HORTENSIA		30,000.0	31,200.0	33,072.0	35,717.8	39,289.5
CRISANTEMO		120,000.0	124,800.0	132,288.0	142,871.0	157,158.1
FOLLAJE		10,000.0	10,400.0	11,024.0	11,905.9	13,096.5
ROSAS		130,000.0	135,200.0	143,312.0	154,777.0	170,254.7
0		-	-	-	-	-
En este Módulo solo se pueden modificar las celdas de color azul!!!!						
		CANTIDADES A UTILIZAR POR AÑO				
PRODUCTO	COSTOS VARIABLE DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022
			cantidades	cantidades	cantidades	cantidades
		COSTOS UNITARIOS VARIABLES				
PRODUCTO	MATERIA PRIMA E INSUMOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HORTENSIA	Materia Prima e Insumos	0.50	0.52	0.53	0.55	0.56
	Mano de obra	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	-	-	-	-	-
	TOTAL	\$ 0.50	\$ 0.52	\$ 0.53	\$ 0.55	\$ 0.56
CRISANTEMO	Materia Prima e Insumos	0.22	0.23	0.23	0.24	0.25
	Mano de obra	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	-	-	-	-	-
	TOTAL	\$ 0.22	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.24	\$ 0.25
FOLLAJE	Materia Prima e Insumos	0.90	0.93	0.96	0.99	1.02
	Mano de obra	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	-	-	-	-	-
	TOTAL	\$ 0.90	\$ 0.93	\$ 0.96	\$ 0.99	\$ 1.02
ROSAS	Materia Prima e Insumos	0.50	0.52	0.53	0.55	0.56
	Mano de obra	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	-	-	-	-	-
	TOTAL	\$ 0.50	\$ 0.52	\$ 0.53	\$ 0.55	\$ 0.56

		COSTOS TOTALES ANUALES				
		2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL MATERIA PRIMA E INSUMOS		115,400.00	123,856.51	135,357.83	150,572.05	170,598.13
TOTAL MANO DE OBRA		-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		-	-	-	-	-
TOTAL COSTO DE PRODUCCION		\$ 115,400.00	\$ 123,856.51	\$ 135,357.83	\$ 150,572.05	\$ 170,598.13

Tabla 8. Costos de producción

ESTRATEGIA	2019	2020	2021	2022	2023
Estrategia de Producto/servicio	200	150	150	150	150
Estrategia de Servicio	5.000	6.000	5.000	5.000	5.000
Estrategia de Distribución	600	550	500	500	450
Estrategia de Comunicación	500	400	400	400	400
Total de la inversión	\$ 6.300	\$ 7.100	\$ 6.050	\$ 6.050	\$ 6.000

Tabla 9. Gastos Administrativos y de Ventas.

MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS		\$	2,386	En este módulo solo se deben modificar las casillas en color amarillo	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		\$	-		
MANO DE OBRA DIRECTA		MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO		
Valor anual	\$	-	0	\$	-
MATERIA PRIMA		MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO		
Valor anual	\$	115,400	6	\$	57,700
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO		
Valor anual	\$	-	0	\$	-
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO		\$	60,086		
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES		\$	20,000.00		
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR		\$	40,086		
Tasa de interés		Mensual	Anual		
			2%	26.82%	
	AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
	0				\$ -40,086
	2019	\$ -18,770	\$ -8,017	\$ -10,753	\$ -32,069
	2020	\$ -16,619	\$ -8,017	\$ -8,602	\$ -24,052
	2021	\$ -14,469	\$ -8,017	\$ -6,452	\$ -16,034
	2022	\$ -12,318	\$ -8,017	\$ -4,301	\$ -8,017
	2023	\$ -10,168	\$ -8,017	\$ -2,151	\$ -

Tabla 10. Necesidades de Financiación.

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
MARGEN DE CONTRIB TOTAL	\$ 84,600	\$ 176,175	\$ 195,362	\$ 206,606	\$ 222,297
(-) Total nómina del administrativa	\$ 14,400.0	\$ 14,793.1	\$ 15,128.9	\$ 15,466.3	\$ 15,812.7
(-) Total nómina del área de ventas	\$ 8,400.0	\$ 8,629.3	\$ 8,825.2	\$ 9,022.0	\$ 9,224.1
(-) Total nómina del área de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	\$ 6,300.0	\$ 7,100.0	\$ 6,050.0	\$ 6,050.0	\$ 6,000.0
(-) Costos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Servicio de la Deuda	\$ 18,769.9	\$ 16,619.4	\$ 14,468.8	\$ 12,318.3	\$ 10,167.7
(-) Depreciaciones	\$ 239.0	\$ 543.0	\$ 543.0	\$ 608.0	\$ 608.0
(-) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS TOTALES	\$ 48,108.9	\$ 47,584.8	\$ 45,016.0	\$ 43,464.6	\$ 41,812.6
UAI	\$ 36,491.1	\$ 128,489.7	\$ 150,346.2	\$ 163,140.9	\$ 180,484.6

Tabla 11. Costos y Gastos Fijos

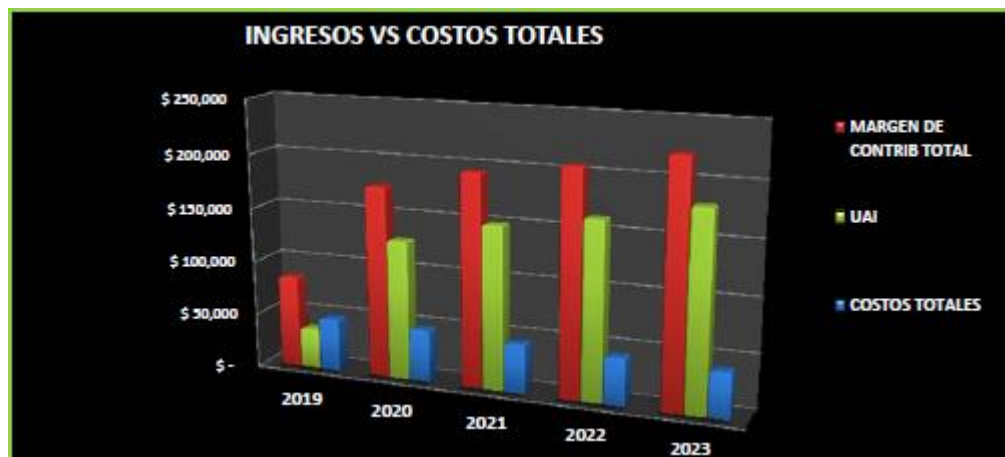


Ilustración 8. Ingresos vs Costos Totales

NOMBRE DEL PRODUCTO	VENTAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCC	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACION PORCENTUAL
HORTENSIA	\$ 18,000	\$ 0.6	\$ 0.5	\$ 0.1	9.00%
CRISANTEMO	\$ 60,000	\$ 0.5	\$ 0.2	\$ 0.3	30.00%
FOLLAJE	\$ 18,000	\$ 1.8	\$ 0.9	\$ 0.9	9.00%
ROSAS	\$ 104,000	\$ 0.8	\$ 0.5	\$ 0.3	52.00%
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
TOTAL VENTAS	\$ 200,000				

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO						
NOMBRE DEL PRODUCTO	HORTENSIA	CRISANTEMO	FOLLAJE	ROSAS	0	TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
MARGEN DE CONT UNITARIO	\$ 0.1	\$ 0.3	\$ 0.9	\$ 0.3	\$ -	
RTICIPACIÓN % EN VENT	9.00%	30.00%	9.00%	52.00%	0.00%	
Margen ponderado	\$ 0.0	\$ 0.1	\$ 0.1	\$ 0.2	\$ -	\$ 0.3

TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 48,109
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	145785

CANTIDAD A VENDER POR PRODUCTO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	UNIDADES CALCULADAS PARA EL GRÁFICO
HORTENSIA	13,120.62 / 26,241.24
CRISANTEMO	43,735.40 / 87,470.80
FOLLAJE	13,120.62 / 26,241.24
ROSAS	75,808.03 / 151,616.06
0	- / -
TOTAL UNIDADES	145 784 67 / 291 569 34

DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
UNIDADES VENDIDAS	0	145785	291569
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 114,004	\$ 228,007
CF TOTAL	\$ 48,109	\$ 48,109	\$ 48,109
CV TOTAL	\$ 0	\$ 65,894.67	\$ 131,789
COSTO TOTAL	\$ 48,109	\$ 114,004	\$ 179,898
utilidad	-\$ 48,109	\$ 0	\$ 48,109

Ilustración 9. Punto de Equilibrio

DATOS REQUERIDOS PARA AJUSTES DEL BALANCE		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$	57,700	0	0	0	0	0
variación de Materia Prima	\$		57,700	0	0	0	0
Rotación Cartera Clientes	días		15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	0	8,333	12,501	13,780	14,882	16,371
Cartera Clientes (Var.)	\$		-8,333	-4,168	-1,279	-1,102	-1,488
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	9,617	10,321	11,280	12,548	14,217
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$		-9,617	-705	-958	-1,268	-1,669

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ -	\$ 80,660	\$ 188,969	\$ 274,621	\$ 301,357	\$ 326,193
Invent. Materia Prima	\$ 57,700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 8,333	\$ 12,501	\$ 13,780	\$ 14,882	\$ 16,371
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 57,700	\$ 88,994	\$ 201,470	\$ 288,401	\$ 316,239	\$ 342,564
Gastos Anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 2,386	\$ 5,422	\$ 5,422	\$ 8,458	\$ 11,494	\$ 14,530
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -239	\$ -174	\$ -109	\$ -1,216	\$ -912
Equipo de Oficina Neto	\$ 2,386	\$ 5,183	\$ 5,248	\$ 8,349	\$ 10,278	\$ 13,618
Semovientes ple de crla	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes ple de crla	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 2,386	\$ 5,183	\$ 5,248	\$ 8,349	\$ 10,278	\$ 13,618
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 60,086	\$ 94,177	\$ 206,718	\$ 296,750	\$ 326,517	\$ 356,181
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ 9,617	\$ 10,321	\$ 11,280	\$ 12,548	\$ 14,217
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 7,635	\$ 28,785	\$ 33,777	\$ 36,659	\$ 40,567
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 17,252	\$ 39,106	\$ 45,057	\$ 49,207	\$ 54,784
Obligaciones Financieras	\$ 40,086	\$ 32,069	\$ 24,052	\$ 16,034	\$ 8,017	\$ -
PASIVO	\$ 40,086	\$ 49,321	\$ 63,158	\$ 61,091	\$ 57,224	\$ 54,784
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 32,000	\$ 40,000	\$ 50,000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 24,856	\$ 93,704	\$ 109,955	\$ 119,338
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 24,856	\$ 93,704	\$ 109,955	\$ 119,338	\$ 132,059
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20,000	\$ 44,856	\$ 143,560	\$ 235,659	\$ 269,293	\$ 301,397
TOTAL PAS + PAT	\$ 60,086	\$ 94,177	\$ 206,718	\$ 296,750	\$ 326,517	\$ 356,181

Ilustración 10. Balance General

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	200,000	300,031	330,720	357,178	392,895
Devoluciones y rebajas en ventas	4,000	6,001	6,614	7,144	7,658
Materia Prima, Mano de Obra	115,400	123,857	135,358	150,572	170,598
Depreciación	239	543	543	608	608
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	80,361	169,631	188,205	198,854	213,831
Gasto de Ventas	14,700	15,729	14,875	15,072	15,224
Gastos de Administración	14,400	14,793	15,129	15,466	15,813
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	51,261	139,108	158,201	168,316	182,794
Intereses	-10,753	-8,602	-6,452	-4,301	-2,151
Servicio de la deuda	-8,017	-8,017	-8,017	-8,017	-8,017
Otros ingresos y egresos	-18,770	-16,619	-14,469	-12,318	-10,168
Utilidad antes de impuestos	32,491	122,489	143,732	155,997	172,627
Impuesto de renta	7,635	28,785	33,777	36,659	40,567
Reserva legal	0	0	0	0	0
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0
Utilidad Distribuible	\$ 24,856	\$ 93,704	\$ 109,955	\$ 119,338	\$ 132,059

IMPUESTOS	24%
RESERVA LEGAL	0%
RESERVA VOLUNTARIA	0%
DEVOLUCIONES EN VTAS	2%
PROVISIONES	0%
DIVIDENDOS	0%

Ilustración 11. Estado de Resultados

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	51,261	139,108	158,201	168,316	182,794
Depreciaciones	239	543	543	608	608
Amortización y agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-7,635	-28,785	-33,777	-36,659
Neto Flujo de Caja Operativo	51,500	132,016	129,959	135,147	146,743
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Variación Inv. Materias Primas e insumos	57,700	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	-8,333	-4,168	-1,279	-1,102	-1,488
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	-9,617	-705	-958	-1,268	-1,669
Variación del capital de Trabajo	39,750	-4,873	-2,237	-2,370	-3,157
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	3,036	3,036	3,036	3,036	3,036
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-3,036	-3,036	-3,036	-3,036	-3,036
Neto flujo de Caja de Inversión	36,714	-7,909	-5,273	-5,406	-6,193
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-8,017	-8,017	-8,017	-8,017	-8,017
Intereses Pagados	-10,753	-8,602	-6,452	-4,301	-2,151
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital adicional aportado por los socios	0	5,000	7,000	8,000	10,000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-18,770	-11,619	-7,469	-4,318	-168
Neto Periodo	69,444	112,488	117,217	125,422	140,382
Saldo anterior	0	80,660	188,969	274,621	301,357
Saldo Neto del período	\$ 69,444	\$ 193,148	\$ 306,185	\$ 400,044	\$ 441,739

Ilustración 12. Flujo de Caja

TASA MINIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES		20.00%				
VALOR DE LA INVERSION INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO		\$ 60,086				
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO						
PERIODO	ANO 0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -60,086	\$ 69,444	\$ 193,148	\$ 306,185	\$ 400,044	\$ 441,739
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 679,553				
TASA INTERNA DE RETORNO =		206.33%				
SI TIR	206.33%	MAYOR QUE >	20.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO	
SI TIR	206.33%	MENOR QUE <	20.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(=) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO	
SI TIR	206.33%	IGUAL QUE =	20.00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(=) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO	
PERIÓDO	2019	2020	2021	2022	2023	
Liquidez - Razón Corriente	5.158	5.152	6.401	6.427	6.253	
Nivel de Endeudamiento Total	66.71%	52.37%	30.55%	20.59%	17.53%	
Rentabilidad Operacional	25.63%	46.36%	47.84%	47.12%	46.52%	
Rentabilidad Neta	12.428%	31.231%	33.247%	33.411%	33.612%	
Rentabilidad Patrimonio	124.28%	208.90%	76.59%	50.64%	49.04%	
Rentabilidad del Activo	41.367%	99.498%	53.191%	40.215%	40.445%	
Periodo de recuperación de la Inversión	0.213		AÑOS			
CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 60,086.00	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 20,000.00	33.29%	20.00%	24%	
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 40,086.00	66.71%	26.82%		
WACC	20.35%					

Ilustración 13. Análisis de VPN y TIR

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación para el presente proyecto se obtendrán a partir de la inversión de capital por parte de los emprendedores por un valor de 20,000 USD y el valor restante que es de 33,136 USD por medio de un crédito ante una entidad bancaria, la financiación se realizará con una tasa de interés del 26,82% efectivo anual a un plazo de 60 meses.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Akpan, N. (23 de 11 de 2015). *PBS*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de These 7 simple airplane fixes could cut carbon emissions in half at little to no cost:

<https://www.pbs.org/newshour/science/these-7-simple-airplane-fixes-could-halve-carbon-emissions-at-little-to-no-cost>

Amadeo, K. (12 de 05 de 2019). *the balance*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de Republican Economic Policies Overview: <https://www.thebalance.com/do-republican-economic-policies-work-4129139>

Amadeo, K. (16 de 05 de 2019). *the balance*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de Immigration's Effect on the Economy and You: <https://www.thebalance.com/how-immigration-impacts-the-economy-4125413>

Benjamín, E., & Fincowshy, F. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.

Bermingham, F. (08 de 02 de 2019). *South China Morning Post*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de US-China trade war could slash almost 1 million jobs from the US economy, new study says: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/2185446/us-china-trade-war-slash-almost-one-million-jobs-us-economy>

Biddle, F. (05 de 01 de 2019). *The Produce News*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Outlook 2017: Floral supply and demand in a global market: <http://www.producenews.com/more-floral-articles/floral/20439-outlook-2017-floral-supply-and-demand-in-a-global-market>

Black, T. (02 de 04 de 2018). *Bloomberg*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de U.S. Trucking Prices Are About to Rise Even More: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-02/trucking-prices-to-rise-still-more-as-u-s-driver-hours-squeezed>

E-commerce platforms. (2019). *e-commerce platforms*. Recuperado el 14 de 05 de 2019, de What is a Brick & Mortar Store?: <https://ecommerce-platforms.com/glossary/brick-mortar-store>

Executive Office of the President. (na de na de na). *Office of the United States Trade Representative*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de United States- Colombia Trade Promotion Agreement: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/colombia-tpa>

Floral Daily. (14 de 05 de 2018). *Floral Daily*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Infographic looking at the US Flower Industry: <https://www.floraldaily.com/article/9015340/infographic-looking-at-the-us-flower-industry/>

FLORANEXT. (30 de 01 de 2019). *FLORANEXT*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Florists and Millennials: Marketing to New Generations: <https://floranext.com/florists-and-millennials-marketing-to-new-generations/>

Friedman, L., Pierre-Louis, K., & Mock, J. (19 de 02 de 2019). *The New York Times*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Roses Are Red, but Could They Be Greener?: <https://www.nytimes.com/2019/02/13/climate/valentines-day-roses-environment.html>

Gómez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores. Recuperado el 15 de 05 de 2019

- Koch, W. (10 de 06 de 2015). *National Geographic*. Recuperado el 16 de 05 de 2019, de 5 Technologies That Could Help Curb Airplane Emissions:
<https://news.nationalgeographic.com/energy/2015/06/150610-technologies-could-reduce-airplane-emissions/>
- Kratsios, M. (25 de 10 de 2018). *The White House*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de America Will Win the Global Race to 5G: <https://www.whitehouse.gov/articles/america-will-win-global-race-5g/>
- Long, H. (17 de 04 de 2019). *The Washington Post*. Recuperado el 05 de 16 de 2019, de A U.S. recession looks less likely in 2020, boosting Trump's chances of reelection:
https://www.washingtonpost.com/business/2019/04/17/us-recession-looks-less-likely-boosting-trumps-chances-re-election/?noredirect=on&utm_term=.d37145fc2128
- Mateos, S. M. (14 de 04 de 2016, p.1). *ACTUALIDAD ECOMMERCE*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de Qué es el Dropshipping y cómo funciona:
<https://www.actualidadecommerce.com/4956-2/>
- Ministerio de comercio industria y turismo. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. (P. editores, Ed.) Bogota: Ventures.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (Vol. 1). (V. Lara, Trad.) Barcelona, España: DEUSTO.
- Pizano, M. (09 de 2017). *Cloudfront*. Recuperado el 14 de 05 de 2019, de The USA Flower.
- Postscapes. (25 de 03 de 2019). *Postscapes*. Recuperado el 2019 de 15 de 05, de Agriculture Robots: <https://www.postscapes.com/agriculture-robots/>

Queensland Government. (18 de 07 de 2017). *Queensland Government*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Risk management: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/identifying-risk>

SERRATO PANQUEBA, B. N., & CASTILLO MEDINA, C. A. (22 de 01 de 2018).

INTERNATIONAL JOURNAL OF AGRICULTURAL SCIENCE. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de COLOMBIA LAND OF OPPORTUNITIES TO APPLY PRECISION: [http://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijas/2018/014-0002\(2018\).pdf](http://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijas/2018/014-0002(2018).pdf)

Silady, A. (20 de 08 de 2018). *smartasset*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de The Economics of Flowers: A Mother's Day Must?: <https://smartasset.com/insights/the-economics-of-flowers>

Thompson, I. (2011). *Promonegocios.net*. Recuperado el 12 de 05 de 2019, de Estrategias de Precios: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

US Embassy in Colombia. (na de na de na). *US Embassy in Colombia*. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de International Narcotics and Law Enforcement Affairs Section (INL): <https://co.usembassy.gov/embassy/bogota/sections-offices/international-narcotics-and-law-enforcement-affairs-section-inl/>

Walczak, J., & Drenkard, S. (13 de 02 de 2018). *TAX FOUNDATION*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de State and Local Sales Tax Rates 2018: <https://taxfoundation.org/state-and-local-sales-tax-rates-2018/>

ANEXOS

Anexo 1. Perfiles de Puestos.

En el siguiente esquema se presentan la descripción para cada uno de los cargos requeridos para completar la estructura organizacional de la empresa, así como las responsabilidades, experiencia, competencias requeridas y nivel de estudios.

Puesto:	Asistente
Descripción:	Asistente al Presidente y área comercial
Responsabilidades:	Asistir llevando agenda de fechas importantes para presidente y empresa. Asistir en planes comerciales y tareas relacionadas.
Estudios:	Técnico o tecnólogo Deseable Estudios en secretariados.
Experiencia:	Experiencia deseable de 1 año como asistente o secretario/a en empresas pequeñas o medianas.
Conocimientos:	Conocimiento de Word, Excel y Outlook
Competencias Requeridas:	Capacidad para trabajar en equipo.
Tipo de Contrato:	Prestación de Servicios
Salario:	\$1'300.000 COP

Puesto:	División Compras y Logística
Responsabilidades:	Comprar flor requerida Contactar proveedores de flor y llenar aplicación de crédito Hacer visitas periódicas a proveedores para revisar calidad Realizar pedidos a Fincas por medio de Komet Sales Realizar Créditos a las fincas cuando sean requeridos Hacer seguimiento de despacho desde que sale del aeropuerto hasta que es recogida por el camión del cliente Generar factura del cliente y enviarlo al departamento de Ventas
Estudios:	Profesional en Administración de Empresas o Comercio Exterior o estudiante mínimo de 6to semestre, idealmente
Experiencia:	Experiencia mínima en cargos de compra de flor de 2 años con conocimiento de distintas variedades de flor,

Conocimientos:	Conocimiento de Word, Excel y Outlook Inglés Básico
Competencias Requeridas:	Capacidad para trabajar en equipo.
Tipo de Contrato:	Prestación de Servicios
Salario:	\$1'300.000 COP

Puesto:	División Comercial / Ventas - Mercadeo
Responsabilidades:	<p>Contactar prospectos y ofrecerles nuestros servicios</p> <p>Realizar campañas de publicidad para productos nuevos ofrecidos para la época o una variedad nueva de uno de nuestros proveedores</p> <p>Enviar volantes semanales a los clientes con promociones y ofertas</p> <p>Enviar disponibilidad diaria a los clientes por los diferentes medios de comunicación</p> <p>Enviar requerimientos de flor al área de compras para luego ser confirmados al cliente</p> <p>Enviar facturas a los clientes</p> <p>Actualizar permanentemente las redes sociales y la página web</p>
Estudios:	Profesional en Administración de Empresas o Comercio Exterior o estudiante mínimo de 6to semestre, idealmente énfasis en mercadeo.
Experiencia:	Experiencia mínima en cargos de compra de flor de 2 años con conocimiento de distintas variedades de flor,
Conocimientos:	Conocimiento de Word, Excel y Outlook, PowerPoint, Skype. Inglés mínimo B2
Competencias Requeridas:	<p>Capacidad para trabajar en equipo.</p> <p>Excelente redacción tanto en inglés como español</p> <p>Buena comunicación</p>
Tipo de Contrato:	Prestación de Servicios
Salario:	\$1'300.000 COP

Puesto:	División Financiera
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar estados de cuenta para los clientes - Recibir y revisar estados de cuenta emitidos por los proveedores - Realizar pagos a los proveedores y empleados - Hacer seguimiento de pagos recibidos en cuentas y cuentas por pagar - Llevar contabilidad de la empresa
Estudios:	Mínimo Tecnólogo en áreas contables
Experiencia:	Experiencia mínima de 2 años en área contable de empresas pequeñas o medianas.
Conocimientos:	Conocimiento de Word, Excel y Outlook
Competencias Requeridas:	Capacidad para trabajar en equipo.
Tipo de Contrato:	Prestación de Servicios
Salario:	\$1'300.000 COP

Anexo 2. Perfil de Proveedores.

En el siguiente esquema se presentan la descripción para los proveedores teniendo en cuenta tamaño de cultivo y certificaciones.

Descripción:	Proveedor de Flor
Tamaño de Finca:	Al menos 3 hectáreas cultivado
Permiso para Exportar	Obligatorio
Certificaciones:	RAC: Rainforest Alliance Certification FSV : Florverde sustainable flowers Global GAP: La norma mundial para las Buenas Prácticas Agrícolas
Política de Pago:	15-30 días