



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO EN METODOLOGÍA CANVAS
PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FLORES EN LA
PROVINCIA DE CARCHI, EN EL PERIODO 2020.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

JHON HUMBERTO JÁTIVA CORTEZ

Riobamba - Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO EN METODOLOGÍA CANVAS
PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FLORES EN LA
PROVINCIA DE CARCHI, EN EL PERIODO 2020.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JHON HUMBERTO JÁTIVA CORTEZ

DIRECTOR: ING. MS. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba - Ecuador

2021

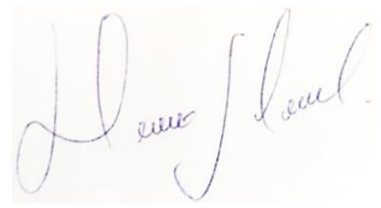
©2021, Jhon Humberto Játiva Cortez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jhon Humberto Játiva Cortez declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 01 de diciembre del 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jhon Humberto Játiva Cortez', written in a cursive style.

Jhon Humberto Játiva Cortez
C.C: 040191501-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO EN METODOLOGÍA CANVAS PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FLORES EN LA PROVINCIA DE CARCHI, EN EL PERIODO 2020**, realizado por el señor: **JHON HUMBERTO JÁTIVA CORTEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. William Patricio Cevallos Silva Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021-12-01
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza Mgs. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2021-12-01
Ing. José Fernando López Aguirre Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2021-12-01

DEDICATORIA

“Al mayor artífice de luchas y batallas: mi padre; al amor de Dios vuelta mujer: mi madre; a mi mejor ejemplo de carácter: mi hermana. A mi mayor bendición: Nicole y a mi corresponsal en el cielo: Daniel.

Jhon

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de investigación.....	2
1.2 Marco Teórico.....	3
<i>1.2.1 Plan de Negocios.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2 Modelo CANVAS.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2.1 Definición de modelo de negocios.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2.2 El Lienzo.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2.3 Los nueve bloques.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2.4 Segmentos de mercado.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2.5 Propuestas de valor.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2.6 Canales.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.7 Relaciones con los clientes.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.8 Fuentes de Ingreso.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.9 Recursos Clave.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2.10 Actividades Clave.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.11 Sociedades Clave.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.12 Estructura de Costos.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.13 Simpatizantes y detractores del modelo CANVAS.....</i>	<i>8</i>
1.2.3 Cultivo y exportación de flores en Ecuador.....	9
<i>1.2.3.1 La floricultura.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3.2 La floricultura en el Ecuador.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.3 La floricultura en la provincia del Carchi.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3.4 Principales clientes.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.5 Principales competidores.....</i>	<i>12</i>

1.2.3.6	<i>Procesos de exportación</i>	13
1.2.3.7	<i>Expoflores</i>	13
1.2.3.8	<i>Base legal</i>	14

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	15
2.1	Enfoque de la Investigación	15
2.2	Tipos de investigación	15
2.2.1	<i>Investigación de campo</i>	15
2.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	15
2.2.3	<i>Investigación bibliográfica documental</i>	15
2.3	Enfoque de investigación	16
2.4	Nivel de Investigación	16
2.5	Diseño de investigación	17
2.6	Tipo de estudio	18
2.7	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	18
2.8	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	19
2.8.1	<i>Métodos de investigación</i>	19
2.8.1.1	<i>Método deductivo</i>	20
2.8.1.2	<i>Método inductivo</i>	20
2.8.1.3	<i>Método Analítico</i>	20
2.8.2	<i>Técnicas</i>	20
2.8.2.1	<i>Observación</i>	20
2.8.2.2	<i>Entrevista</i>	21
2.8.3	<i>Instrumentos</i>	21
2.8.3.1	<i>Guía de entrevista</i>	21

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	22
3.1	Análisis e interpretación de resultados	22
3.1.1	<i>Resultados de la encuesta</i>	22
3.1.1.1	<i>Sección primera: Datos informativos.</i>	22
3.1.1.2	<i>Segunda sección: Preguntas en referencia a la empresa</i>	24
3.2	Discusión de los resultados	35

3.3	Propuesta desarrollada	38
3.3.1	Tema	38
3.3.2	Datos generales	38
3.3.3	Análisis general	38
3.3.4	Modelo CANVAS	39
3.3.4.1	<i>Segmentación de clientes</i>	39
3.3.4.2	<i>Propuesta de valor</i>	40
3.3.4.3	<i>Relación con clientes</i>	44
3.3.4.4	<i>Fuentes de ingreso</i>	49
3.3.5	Recursos clave	63
3.3.5.1	<i>Aplicativo B2B</i>	63
3.3.5.2	<i>Talento Humano</i>	65
3.3.6	Actividades clave	71
3.3.6.1	<i>Mapeo del modelo de negocio</i>	71
3.3.6.2	<i>Proceso operativo de cada orden de pedido</i>	72
3.3.6.3	<i>Proceso de despacho de mercadería desde la finca afiliada</i>	73
3.3.7	Socios clave	74
3.3.7.1	<i>Afiliados</i>	74
3.3.7.2	<i>Cargueras</i>	74
3.3.7.3	<i>Agente de aduanas</i>	74
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Florícolas en el Carchi.....	19
Tabla 1-3:	Potenciales clientes del negocio B2B en el País.....	39
Tabla 2-3:	Desarrollo de la Misión	41
Tabla 3-3:	Desarrollo de la Visión.....	42
Tabla 4-3:	Plan de Marketing - Producto.....	44
Tabla 5-3:	Plan de Marketing - Precio.....	45
Tabla 6-3:	Plan de Marketing - Plaza.....	45
Tabla 7-3:	Plan de Marketing - Promoción.....	45
Tabla 8-3:	Productos	46
Tabla 9-3:	Inversión.....	50
Tabla 10-3:	Calculo de depreciación y amortización.....	52
Tabla 11-3:	Capitalización	53
Tabla 12-3:	Presupuesto de Ventas	54
Tabla 13-3:	Presupuesto de Ventas Presupuesto de ventas en unidades.....	55
Tabla 14-3:	Presupuesto de Ventas Presupuesto de ventas en dólares	56
Tabla 15-3:	Presupuesto de Sueldos, Salarios y Beneficios sociales.....	57
Tabla 16-3:	Presupuesto Beneficios Sociales	58
Tabla 17-3:	Presupuesto de Gasto de Ventas.....	58
Tabla 18-3:	Presupuesto de Gasto Administrativo.....	58
Tabla 19-3:	Costos Fijos	59
Tabla 20-3:	Costos Variable	59
Tabla 21-3:	Estado de Resultados Proyectado	60
Tabla 22-3:	Flujo de caja proyectado.....	61
Tabla 23-3:	TIR – VAN.....	62
Tabla 24-3:	Relación Beneficio Costo	63
Tabla 25-3:	Relación costo beneficio.....	63
Tabla 26-3:	Gerente general.....	66
Tabla 27-3:	Jefe de ventas.....	67
Tabla 28-3:	Administrador.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Actividades que realiza el encuestado.....	22
Gráfico 2-3:	Tiempo de experiencia en el sector	23
Gráfico 3-3:	¿Conoce usted el plan de negocios de su empresa?.....	24
Gráfico 4-3:	¿Cuán importante considera que es un plan de negocios en una florícola?.....	25
Gráfico 5-3:	¿Qué aspectos cree usted que se deberían mejorar en su finca?.....	26
Gráfico 6-3:	¿Qué costos o gastos le gustaría optimizar?	27
Gráfico 7-3:	¿Producir flores para venderlas a una empresa de Ecuador es rentable?	28
Gráfico 8-3:	¿Considera usted que producir y exportar por sí mismo es rentable?	29
Gráfico 9-3:	¿Considera usted que únicamente exportar flores es rentable?	30
Gráfico 10-3:	¿Su opinión del mercado exportador de flores en los próximos 5 años?.....	31
Gráfico 11-3:	¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de una finca?.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Mercado de rosas de Carchi.....	12
Figura 2-1:	Proceso de exportación	13
Figura 1-3:	Geolocalización de la consolidadora.....	43
Figura 2-3:	Organigrama	66
Figura 3-3:	Mapeo del modelo de negocio	71
Figura 4-3:	Proceso operativo de cada orden de pedido	72
Figura 5-3:	Proceso de despacho	73

RESUMEN

En la presente investigación se realizó un plan de negocios con la aplicación de la metodología Canvas para una empresa exportadora de flores en la provincia de Carchi, en el periodo 2020, en tal virtud, el diseño de la investigación fue cualitativa y cuantitativa con un enfoque no experimental de corte transversal, además se aplicó varias técnicas de recolección de datos como la observación directa y la entrevista a los propietarios, gerentes, o vendedores de las fincas productoras de la provincia del Carchi para conocer particularidades de interés y así proceder al desarrollo del tema planteado. Dentro del análisis investigativo se obtuvo que el 78.3% no conoce el plan de negocios que tiene su empresa, por otro lado, el 21.7% si lo conoce, este acápite nos permite extraer dos factores importantes: el primero, que este trabajo de titulación es un punto de partida para aquellos que no cuentan o desconocen sobre un plan de negocios y el segundo factor porque justifica la pertinencia de la investigación y concentra criterios emitidos para aplicarlos en la metodología CANVAS. Otros resultados fueron que el 69.6% de los participantes consideran que es meritorio mejorar el factor tecnológico de su institución, el 65.2% pondera que las labores de logística pueden ser optimizadas y el 60.9 % ve en las ventas una apuesta para generar mejores condiciones en su emprendimiento. En este sentido, una de las conclusiones guarda relación con la necesidad de los pequeños productores en ser más competitivos en el mercado, y esto puede solucionarse con la utilización correcta de herramientas tecnológicas que permitan abaratar costos, en tal virtud, se recomienda revisar el presente plan de negocio con el propósito de que se encuentre formas de innovar con estrategias que permitirán obtener mayor participación en el mercado.

Palabras clave: <PLAN>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <FLORES>, <ESTRATEGIAS>, <EXPORTACIÓN> <CARCHI (PROVINCIA)>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



18-02-2022

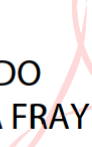
0326-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present investigation developed a business plan through the application of the Canvas methodology for a flower exporting company located in the province of Carchi in 2020. Therefore, the design of the investigation was based on a qualitative and a quantitative methodology with a non-experimental and a cross-sectional approach. In addition, several data collection techniques were applied, such as the direct observation and interviews with the owners, managers, or sellers of farms producers from the province of Carchi in order to know particular interesting elements and thus proceed to the development of the proposed topic. After the investigative analysis, it was obtained that on the one hand 78.3% do not know the business plan of the company, whereas 21.7% of people know it. This section allows us to extract two important factors: the first one, this study becomes a starting point for those who are unaware of the business plan and the second one as it justifies the relevance of the study and concentrates criteria to be applied in the CANVAS methodology. Other results show that 69.6% of the participants consider that it is worthwhile to improve technological factors of the institution, 65.2% consider that logistics tasks can be optimized and 60.9% consider sales as a bet to generate better conditions in their entrepreneurship. In this way, one of the conclusions is related to the need of small producers to be more competitive in the market, and this can be solved with the correct use of technological tools to obtain lower costs, therefore, it is recommended to review this business plan in order to find ways to innovate the operations through strategies to obtain a higher participation in the market.

Keywords: <PLAN>, <BUSINESS PLAN>, <FLOWERS>, <STRATEGIES>, <EXPORTS>
<CARCHI (PROVINCE)>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.23
13:39:33 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación presenta un plan de negocios enfocado en metodología CANVAS para una empresa exportadora de flores en la provincia del Carchi. Conocedores de que el comercio en el mundo originó un crecimiento abrupto en la producción y exportación de flores ecuatorianas, por lo que el sector creció escasamente planificado, dando origen a diferentes iniciativas que tuvieron cabida en los mejores años del mercado, según datos de EXPOFLORES entre febrero de 1990 y febrero de 2018 las ventas crecieron un 7092%. Sin embargo, por procesos naturales del mercado ahora muchos proyectos de producción y exportación vieron afectado su margen de rentabilidad e incluso la sostenibilidad de las inversiones. Debido a que el mercado internacional exige cada vez mayores niveles de productividad a toda la cadena de valor.

En Ecuador el año 2020 marcado fuertemente por las afectaciones producidas por la declaratoria de pandemia emitida por la OMS limitó las actividades de exportación de flores frescas, motivando una baja de precios internacionales, que presionaron un descalabro de precios nacionales y por consiguiente, diferentes productores de rosas y flores de verano de la provincia de Carchi enfrentan dificultad para afrontar los costos de trasladar las ordenes hasta los operadores logísticos, para comercializar sus productos de forma directa en los mercados del mundo y realizar procesos de cobranza en forma individual. Durante la crisis obligada por el paro nacional de octubre de 2019 fue evidente la incapacidad logística de los productores de las provincias del norte del país (Imbabura y Carchi). Factores que dan como resultado una baja de competitividad de las fincas, como es el caso de la Finca León Roses y la finca Julio Andrade que debido a la alta competitividad del mercado identifican la necesidad de fundamentar las inversiones con un plan de negocio que fomente la innovación y priorice la satisfacción de clientes y proveedores. Apoyando así la sostenibilidad del sector floricultor de la provincia de Carchi, cuyos cantones con mayor producción de rosa y flor de verano se encuentran a una media de 200 km de distancia del aeropuerto internacional Mariscal Sucre, que implica entre 3 y 4 horas de viaje. Generando un costo logístico por transporte terrestre particular en relación con fincas ubicadas geográficamente más cerca de la zona aeroportuaria.

A través de la aplicación de la metodología CANVAS para desarrollar modelos de negocios el presente trabajo de titulación busca generar una alternativa desde la planificación para crear una empresa de exportación de flores que se preocupe de solucionar las dificultades de los pequeños proveedores y garantizar su sostenibilidad. Con objetivo de lucro y un profundo sentido de pertinencia a las actividades agroexportables que fomentan la economía dolarizada del Ecuador y la generación de empleo formal en el sector rural

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

Para comenzar, destaco el trabajo de investigación realizado por Francisco López para la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior mención en Negociación Internacional por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. El tema de investigación fue “Plan de exportación de flores para el mercado de New York – Estados Unidos de la empresa Decoflor, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”.

El autor del estudio concluye que: “Existen varias formas de pago que la empresa Decoflor puede utilizar, se han investigado entre otras, el pago a la vista, la carta de crédito y pago por documentos.” (López, 2013)

Por otro lado, Luis Heriberto Chafla Taday en su trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas. El tema de investigación fue: Plan de negocios aplicando el modelo Canvas a la ferretería “andina comercial”, 2019-2022.

Del que rescato lo siguiente: “El Modelo CANVAS permite generar un plan de negocios simplificado en el que se analice todo el entorno en el que se maneja la empresa es por ello que al desarrollar todos los puntos que en el intervienen se puede dotar de herramientas de gestión que mejoren de la calidad en la gestión administrativa de la Ferretería” (Chafla, 2019)

De autoría de Maribel Jenny Yáñez Ibarra aborda en su trabajo de titulación previo la obtención del título de Ingeniera de Comercio Exterior por la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo componentes importantes para desarrollar un plan de negocios. El tema desarrollado fue: “Proyecto de factibilidad para la exportación de flores hacia el país de Japón, ciudad de Tokio. De la empresa Operflor Cargo cía. Ltda. Ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Periodo 2015-2019”.

En su investigación concluye: “El prestigio que tienen las flores ecuatorianas abierto muchos nichos de mercado. En calidad, el principal competidor del Ecuador en la venta de rosas a Japón es Holanda, pero este país cuenta solo con producción estacional lo que le da una ventaja competitiva a Ecuador que produce durante todo el año. Gracias a los análisis financieros

podemos conocer y demostrar que el proyecto de exportación de flores es factible, ya que nos refleja ganancias significativas, y muy atractivas para poner en marcha el proyecto". (Ibarra, 2015)

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Plan de Negocios

Para (Lloreda, 2017) un plan de negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Tener el plan disminuye los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente.

Es un documento dinámico, que se escribe y se reescribe, se modifica según se va consiguiendo información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presentan una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente.

Para escribir un plan de negocios, no es necesario haber completado el análisis de cada una de las etapas que lo conforman para pasar a la siguiente, se puede ir trabajando por partes para luego integrarlo. Este documento es, por lo tanto, abierto, que se actualiza a medida que se avanza en su desarrollo, es sintético y claro, debe atraer constantemente al lector. Eso sí, no olvide que, debido a esa interrelación entre sus partes, cuando se modifica una, es preciso comprobar si dicha modificación tiene efecto en otra parte del plan, para realizar los ajustes precisos. (Lloreda, 2017)

1.2.2 Modelo CANVAS

1.2.2.1 Definición de modelo de negocios

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio está pisando fuerte en el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Según Osterwalder, Morris y Magretta, (2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles". Dicho concepto, tal y cómo se ha visto

en la definición anterior permite integrar el posicionamiento y la sostenibilidad en un solo elemento, dando así una visión dinámica y realista del desarrollo de la ventaja competitiva. **(Munch, 2017)**

El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.2 El Lienzo

Para **(Osterwalder, 2016 Ed.)** un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Por otro lado, el lienzo es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

1.2.2.3 Los nueve bloques

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

1.2.2.4 Segmentos de mercado

Existen varios segmentos de mercado entre los que destacan algunos ejemplos.

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Plataformas o mercados multilaterales

1.2.2.5 Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.6 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.7 Relaciones con los clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.8 Fuentes de Ingreso

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.9 Recursos Clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.10 Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas. **(Steiner, 2019)**

1.2.2.11 Sociedades Clave

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.12 Estructura de Costos

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos. **(Osterwalder, 2016 Ed.)**

1.2.2.13 *Simpatizantes y detractores del modelo CANVAS*

Entre los detractores del modelo podemos citar a: **Mario Dehter** quien en su blog publica varios puntos de análisis.

➤ **Enfoques demasiados amplios**

Si bien la actividad de elaborar el modelo utilizando Canvas incentiva a los participantes a multiplicar la cantidad de sus ideas, puede conducir a crear un cuadro colmado de información redundante, superflua y/o insignificante; a menos que el facilitador pueda mantener a la gente alineada enfocando los aspectos claves (los clientes claves, las propuestas de valor más significativas, los productos/servicios más convenientes...). Es decir, desagregar al trigo de la paja evitando el desorden en favor los aspectos más coherentes del negocio que se está “ideando”.

➤ **Modelo creado, ¿es actualizado?**

Desde hace varios años percibo que la abrumadora mayoría de los empresarios perciben que no hay suficiente valor en la actualización de su visión estratégica en comparación con ajustes puntuales de sus acciones tácticas. Especialmente, esta rara propensión a actualizar el modelo de negocios que se ha creado a partir del Canvas se ve acentuada por la vista desordenada, como se describió anteriormente, con demasiadas ideas que causan un efecto desalentador para meter la mano entre ellas y rescatar la mejor según cada momento de la evolución del negocio.

➤ **Propósito contra valor**

Encontré dos patrones típicos cuando se trata de la propuesta de valor de los componentes del Modelo Canvas. Hay una tendencia a describir la propuesta de valor real con “declaraciones de marketing” o argumentos que describen lo que se vende más que lo que se soluciona. (**Dehter, 2014**)

1.2.3 Cultivo y exportación de flores en Ecuador

1.2.3.1 La floricultura

Según el Informe de Perspectiva Económica Global para el sector Florícola publicado por **(EXPOFLORES, 2020)**. A finales de 2019, todas las estimaciones coincidían en que los años 2020 y 2021 rondarían el crecimiento de la economía global entre un 5,2% y un 4,9%¹, explicado especialmente por el mejor desempeño en la recuperación de Estados Unidos, Europa, pero, sobre todo, el fuerte empujón que China, India y algunos países emergentes les imprimen a los flujos globales de comercio y capitales. Sin embargo, luego del estallido de la pandemia iniciada en China, el tablero de la economía global se reorganiza desde cero, con esfuerzos por contener o, al menos, amortiguar los efectos hacia la salud y la economía. Esto ha obligado a priorizar recursos en todos los agentes de la economía: Estado, empresas y hogares.

Existe un consenso casi generalizado de que la caída de este año será bastante profunda con un efecto de ‘rebote’ para el 2021 que no será suficiente para recuperar el terreno perdido. La discusión de los expertos se centra en descifrar si la recuperación en las principales economías tendrá un efecto en ‘V’ (V-shaped recovery), es decir un repunte rápido tras la caída; en ‘W’ con recuperaciones y recaídas dependiendo de posibles incrementos de restricciones por nuevas olas de contagios; o, más lógica y probablemente, en ‘K’ donde algunos sectores retoman rápidamente el crecimiento y otros van contrayéndose mientras ciertas actividades económicas no se retomen por completo para generar confianza en el consumidor.

Considerando World Economic Outlook-FMI; OCDE, Banco Mundial. 2 4,9% yoy (year on year) vs. 5,2% estimado por economistas expertos para China para el 3er. Trimestre 2020. La buena noticia, en medio de este contexto, es que todas las previsiones permiten descartar una caída del producto sin recuperación en el mediano plazo, conocido como efecto en ‘L’. Sin embargo, los negocios internacionales de actividades no esenciales para la vida y la salud tendrán un amplio desafío por superar para no convertirse en el segmento decreciente del modelo de recuperación en ‘K’. Euromonitor estima que el retail de productos suntuarios será uno de los sectores más golpeados con reducciones en 2020 de hasta -18% de consumo global y con perspectivas de recuperación muy lenta y progresiva al 2021.

Lo que podemos esperar hacia adelante.

En palabras de **Miguel Ricaurte**, Economista Jefe del Banco ITAÚ, enfrentamos una crisis que partió con un choque de ofertas por efecto de la cuarentena pero que seguirá afectando la demanda conforme se destruyan empleos y empresas. Esto se refuerza con las estimaciones de organismos internacionales que prevén una caída del producto mundial de hasta un 4,5% para el año 2020; mientras que, para el año 2021, se estima que la recuperación bordeará el 5%. La mala noticia detrás de estos datos es que, en economías como EEUU y la Unión Europea, el consumo no regresará a nivel pre-pandemia hasta entrado el año 2022. Al momento de cierre de este informe, China ha reportado un crecimiento menor al esperado en el tercer trimestre de 2020, con lo que la dinámica mundial podría tener un camino más gradual hacia la recuperación que lo estimado.

Por otra parte, se teme una nueva ola de contagios en Europa con menor intensidad de restricción pero que ponen en riesgo las expectativas del consumo futuro. En este reporte para el sector florícola recogemos las perspectivas más relevantes de cara al 2021 para los principales mercados de destino.

1.2.3.2 La floricultura en el Ecuador

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con microclimas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad. La floricultura constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 100000 empleos directos. **(BCE, 2017)**. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.

Entre los principales mercados importadores del sector floricultor ecuatoriano (rosas) están: Alemania, Reino Unido, Estados Unidos de América, Países Bajos (Holanda), Francia, Federación de Rusia, Japón, Italia, Suiza y Liechtenstein y Bélgica, España, Canadá, debido a que las flores ecuatorianas son reconocidas y consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza incomparables. El Ecuador cuenta con una enorme variedad de productos no tradicionales para exportar a mercados internacionales, entre los que sobresalen las rosas, y las flores de verano ya que nuestro país cuenta con más de 300 variedades entre rojas y de colores, razón por la cual somos considerados como el país que tiene más variedades y hectáreas cultivadas de esta hermosa flor. La rosa ecuatoriana es el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial, se posicionó desde sus inicios a finales de los años 80 como una flor diferenciada por

su excelente calidad principalmente en el mercado norteamericano, merced a las ventajas comparativas geográficas que permiten cultivar una rosa entre los 2800 y 3100 msnm con inmejorables ventajas competitivas de calidad reflejadas en tallos largos y botones de gran tamaño con una excelente fijación de colores, producción constante y consistente durante todo el año; ventajas difíciles de igualar por sus más importantes competidores como Holanda y Colombia quienes por el contrario han optado estrategias de volumen y precios más bajos para aprovechar ventajas de productividad. Ecuador busca incrementar sus exportaciones al mercado mundial, a través de la producción de rosas orgánicas, una nueva variedad que posee un valor agregado cada vez más demandado a nivel internacional, especialmente europeo. Las rosas orgánicas tienen un tratamiento diferente a las normales, pues carece de pesticidas y abonos tóxicos. Sus cuidados son más rigurosos y con fertilizantes totalmente naturales; igualmente sus costos de producción son un 25 por ciento más que las tradicionales. En la Unión Europea la preferencia por las flores no solo es para regalos en fechas especiales sino también para adornar el hogar.

1.2.3.3 La floricultura en la provincia del Carchi

En la provincia del Carchi todas las florícolas participan dentro del factor económico, pero existen florícolas que tienen participación como productores exportadores y otras que únicamente se dedican a producir para vender y proveer a exportadores, esta es una gran desventaja que se puede identificar en este sector, debido a que las pequeñas florícolas no encuentran participación directa de internacionalizar el producto y dentro de su cadena de exportación existen intermediarios que venden las flores al exterior, incurriendo en gastos para la exportación. Además, uno de los principales competidores para el sector florícola a nivel regional es Pichincha, dicha provincia especialmente en las localidades de Cayambe cuentan con la asociatividad de los productores de flores, de tal forma que en la provincia del Carchi no cuenta con una asociatividad que debería ser aprovechada por la ventaja comparativa en la producción; en el Carchi se producen las flores de mejor calidad que en el resto del país. (**AGROCALIDAD, 2018**) Otra falencia que se identifica dentro de las pequeñas florícolas del Carchi es que no cuentan con certificaciones para la exportación que generalmente son requeridas en los países europeos, así mismo las florícolas que carecen de procesos logísticos de exportación no tienen centro de acopio, certificados de calidad y buena semilla para surtir nuevas variedades.

1.2.3.4 Principales clientes

Según (PROECUADOR, 2017) los países destino de las importaciones de rosa producida en la provincia de Carchi son los siguientes.

País importador de rosas del Carchi	TM importadas 2017
RUSIA	1170,16
ESTADOS UNIDOS	210,45
UCRANIA	189,44
KAZAKHSTÁN	104,51
PAÍSES BAJOS	102,10
LETONIA	72,24
CHILE	26,14
ESPAÑA	26,14
MOLDOVA, REPÚBLICA DE	23,04
LITUANIA	21,61
BELARÚS	21,46
RUMANIA	17,45
ALEMANIA	17,34
GEORGIA	15,99
ITALIA	14,87
PORTUGAL	13,58
REPÚBLICA DOMINICANA	12,06
ESTONIA	11,75
URUGUAY	8,24
NICARAGUA	7,43

Figura 1-1: Mercado de rosas de Carchi

Fuente: PROECUADOR, (2017).

Sin embargo, hay que considerar que existen diferentes formas de producción en las fincas de la provincia, que pueden ser productores, acopiadores y exportadores, o parte de alguna cadena de producción de otras empresas.

1.2.3.5 Principales competidores

Los principales competidores de los floricultores ecuatorianos son países como: Colombia, Holanda, y Nueva Guinea. Quienes dirigen estrategias de precio y cantidad al encontrarse en una clara desventaja geográfica para focalizar su producción.

1.2.3.6 Procesos de exportación

El proceso de exportación de flores ecuatorianas se basa en el siguiente flujo grama.

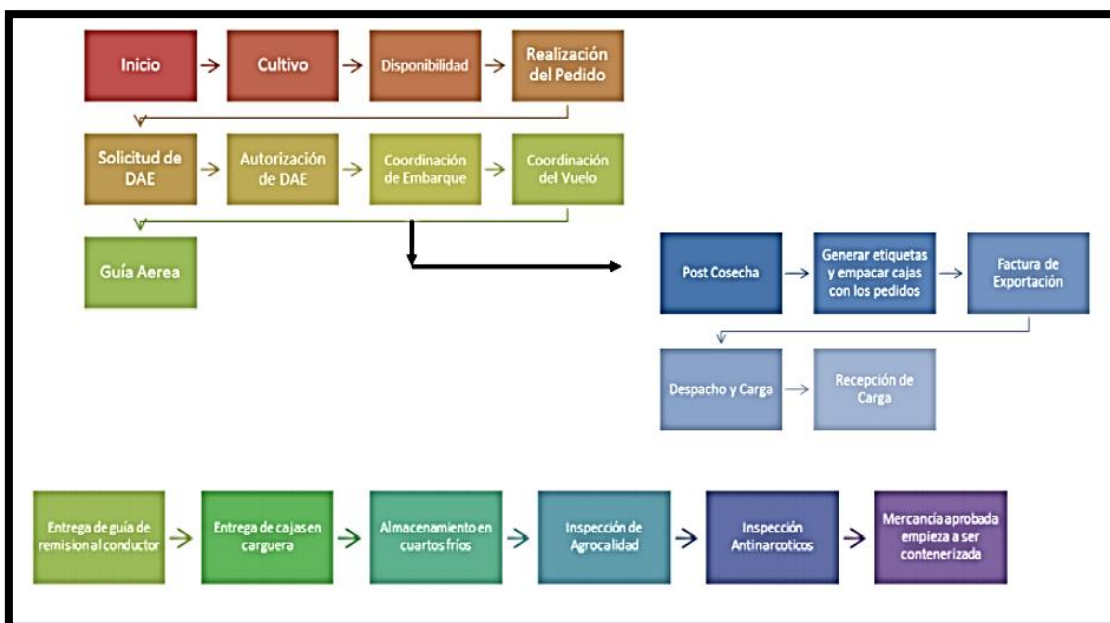


Figura 2-1: Proceso de exportación

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

1.2.3.7 Expoflores

La Asociación de Productores y Exportadores de Flores, Expoflores, nació en 1984 con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano y satisfacer las necesidades de los socios, a través de servicios rápidos y efectivos que los ayuden a generar valor agregado en los negocios, enmarcados en las normas sociales y ambientales.

Es una institución sui géneris, pues vender flores significa vender alegría, satisfacer el gesto amoroso del cliente, llenar el espíritu del mundo. Y eso implica manejar las actividades con un ánimo diferente, con delicadeza y generosidad, con apertura y visión.

Reconocemos que la sociedad necesita y exige organizaciones gremiales más sólidas, que estén unidas alrededor de los más altos principios y valores, que promuevan un debate nacional técnico de temas de interés como la construcción de una agenda de desarrollo productivo, la consolidación de un mercado laboral más incluyente, tratados comerciales, generación de medidas para reducir la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos.

Para continuar con su trabajo de servicio y orientación a los afiliados, Expoflores apunta a ser una institución sólida, organizada y reconocida a nivel nacional e internacional, que agrupe al 100% de los actores del sector florícola ecuatoriano, capaz de proporcionar excelentes servicios y promover la responsabilidad social y ambiental.

Expoflores representa a sus socios y al sector ante la autoridades nacionales, seccionales y locales en temas como: incrementos sectoriales y beneficios sociales; impuestos, tributos, tasas, multas y sanciones; ordenanzas y reglamentos; vuelos charter y especiales; frente a paros y conmoción nacional; por delegación asiste al Consejo de Cámaras, Comité Empresarial Ecuatoriano, Cámara de Agricultura, MAGAP, ProEcuador, Fedexpor, SAF (Society of American Florist), WFFSA (Wholesale Florist and Florist Supply Association) y mantenemos alianzas estratégicas con asociaciones de nuestros principales mercados. **(EXPOFLORES, 2020)**

1.2.3.8 Base legal

Los requerimientos de exportación según **(PROECUADOR, 2017)** contemplan los siguientes requisitos:

- 1.** Inscripción en el RUC (como exportador de flores frescas)
- 2.** Ser miembro de EXPOFLORES
- 3.** Certificado de origen
- 4.** Registro de la finca en AGROCALIDAD (Aprobado)
- 5.** Las demás certificaciones que pueda requerir en función del país de destino.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la Investigación

Esta investigación será tanto cualitativa como cuantitativa, debido a la naturaleza del proyecto, es decir, la información permitirá por una parte dar a conocer la situación del sector, pero por otra parte permitirá analizar los datos obtenidos para que sean el punto de partida para el diseño del modelo de negocios.

2.2 Tipos de investigación

En este proyecto los tipos de investigación a utilizar serán:

2.2.1 *Investigación de campo*

En ella la información acerca del fenómeno o hecho investigado se recoge en el campo donde el hecho se presenta, para lo cual se emplean una serie de instrumentos y técnicas (Muñoz, 2016). Esta investigación se realizará mediante una serie de entrevistas a gerentes de empresas del sector para conocer la situación, y mediante encuestas actores e implicados del sector.

2.2.2 *Investigación descriptiva*

En la investigación descriptiva, el investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal a los mismos. (Muñoz, 2016)

2.2.3 *Investigación bibliográfica documental*

Es aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio, es decir, todo tipo de documentos: libros, publicaciones periodísticas, etc. (Muñoz, 2016). Esta investigación es necesaria para conocer el marco teórico pertinente al proyecto y comprender cada definición para a partir de esto desarrollar el proyecto de manera efectiva.

2.3 Enfoque de investigación

Esta investigación mantiene un enfoque cuantitativo. Pues, se levantó datos de campo utilizando herramientas como entrevistas a participantes del mercado y, el análisis del entorno empresarial y sectorial de la actividad económica. También, un enfoque cualitativo porque he descrito las características de diferentes fenómenos dentro los implicados internos del sector floricultor.

Al abordar el enfoque cuantitativo de la investigación declaro la necesidad de analizar las cifras que el sector floricultor del Ecuador ha reportado a través del tiempo. Pues, este se encuentra organizado en una persona jurídica asociativa: Expoflores. Que, como Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores Del Ecuador recaba información de sus asociados desde 1984 y permite analizar de forma porcentual la cuota de mercado, la participación de productos y varias de características de los mismos. Esto en base a la información que los miembros de la asociación proporcionan al gremio.

Por otro lado, y no menos importante utilicé el método cualitativo con afán de describir varios fenómenos que aquejan o motivan al sector según corresponda. Para plantear un plan de negocios con metodología Canvas es menester comprender de forma bastante clara lo que sucede en el mercado al momento de realizar la investigación. Por lo que, la observación y la entrevista nos permiten encontrar aspectos a tomar en cuenta para fomentar o excluir los mismos del plan de negocios planteado. Manteniendo así, un plan de negocios que se apegue a la realidad del mercado y que genere confianza para el empresario.

2.4 Nivel de Investigación

La presente investigación es de campo, documental y explicativa. Pues, el plan de negocios en su forma más base requiere de información que dé certeza de las ideas que en él se proponen. Por cuanto fue menester investigar las cifras y documentos que declaren la evolución del sector floricultor del Ecuador en los últimos años. También, la metodología es explicativa. Ya que buscamos entender varios fenómenos que aquejan a la actividad empresarial de exportación de flores frescas a los mercados del mundo para poder generar soluciones a las mismas dentro del plan de negocios que se desarrolla en este sencillo trabajo de titulación. De la investigación de campo, se materializo a través de la realización de entrevistas a varios participantes activos del mercado que nos permiten conocer de primera mano la situación del sector y su apreciación basada en su experiencia al respecto de diferentes variables.

2.5 Diseño de investigación

Como parte de los procedimientos para levantar información y de esta forma obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos que den certeza de los análisis siguientes; he utilizado:

Investigación de campo: La presente investigación pretende realizar un plan de negocios con enfoque de metodología Canvas en la provincia de Carchi, ubicada en la Sierra Norte del Ecuador. Por cuanto, se dirigió una entrevista a los propietarios, gerentes, o vendedores de las fincas productoras de la provincia para conocer particularidades de interés para la indagación. Para efecto, se determina lo siguiente:

- Variable independiente: Modelo Canvas.
- Variable dependiente: Plan de Negocios.

Que se explican a continuación:

a) Variable Independiente: El Modelo Canvas

En el texto: Mi modelo de negocio: Canvas y Plan de Empresa, de autoría de la Fundación Nantik Lum publicado en el 2017 declara al respecto de la metodología Canvas lo siguiente: “Es una herramienta simplificada para la elaboración de un modelo de negocio. Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”. La herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Su sencillez de ejecución y su formato visual ayuda mucho a conocer y mejorar tu idea. Es muy útil para aquellos con pocos conocimientos de empresa. En muchos casos se recomienda tenerlo colgado en un lugar visible, para integrar la importancia del proceso e ir generando nuevas ideas que ayuden al éxito de tu negocio. Es vital para ayudar a que te centres en aquellos aspectos más importantes, dejando los pequeños detalles para cuando sean necesarios”. (Lum, 2017)

Utilizando la misma lógica; la actual investigación busca generar un modelo de negocio sencillo y aplicable a la realidad del mercado de la exportación de flores, que incluya conceptos de productividad, eficiencia e innovación como fuentes para conseguir ventajas competitivas y comparativas en el mercado.

b) Variable Dependiente: Plan de negocios.

La investigadora Karen Weinberger Villagran en su obra: “Plan de Negocios” puntualiza lo siguiente: “Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.” (Villagran, 2018)

Sin embargo, el desarrollo de un plan de negocios de acuerdo a los requerimientos académicos puede llegar a mostrar un grado de complejidad tal que ahuyenta a los emprendedores, inversores y empresarios de utilizarlo. Por cuanto, es importante realizarlo aplicando una metodología mucho más sencilla y clara como es la metodología Canvas. Que congrega gran parte de un plan de negocios en un lienzo de nueve (09) componentes.

2.6 Tipo de estudio

Los procesos requeridos para la investigación se realizan en el espacio tiempo definido en la provincia de Carchi. A la población de productores y exportadores de flores de la provincia, que principalmente se encuentran en los cantones Espejo y Bolívar. Debido a que estos serían los principales implicados del plan de negocios.

2.7 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Para el desarrollo del estudio defino la población y muestra en función del muestreo no probabilístico por conveniencia porque es una técnica comúnmente usada y consiste en seleccionar una muestra de la población utilizando como criterio de discriminación el nivel de accesibilidad a la fuente. Para el efecto de las florícolas del Carchi, los sujetos empleados en la indagación se seleccionan porque están fácilmente disponibles para el autor, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Para realizar esta investigación se analizó las actividades económicas y productivas de las florícolas del Carchi que son 23 según (AGROCALIDAD, 2018)

Tabla 1-2: Florícolas en el Carchi

Número	Razón Social	Cantón	Parroquia
1	Agroterranorte S.A	Espejo	El Ángel
2	Everbloom Roses Ecuador	Espejo	La Libertad
3	Equa Garden	Espejo	San Isidro
4	Flores de la hacienda	Mira	Mira
5	The North Flowers	Bolívar	Bolívar
6	Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial	Bolívar	Bolívar
7	Real Flowers Ecuadorian Cía. Ltda.	Bolívar	Bolívar
8	Green Soul Flor Eterna Cía. Ltda.	Bolívar	Los Andes
9	Stamps y Box Cía. Ltda.	Bolívar	García Moreno
10	Altos del norte	Espejo	El Ángel
11	Florícola jardines el Ángel Cía. Ltda.	Espejo	El Ángel
12	Arévalo Tanicuchi Jonathan Javier	Espejo	El Ángel
13	Altas Cumbres Flowers	Espejo	27 de Septiembre
14	Luis Carlos Ortega-Queen Freedom	Espejo	27 de Septiembre
15	Enríquez Montenegro Robinson Guillermo	Espejo	La Libertad
16	Alta Sierra Roses Ecuador	Espejo	La Libertad
17	Flores Herrera Marco Renán	Espejo	La Libertad
18	Pablo Renán Flores Herrera (Terra Pacific)	Espejo	La Libertad
19	Enríquez Montenegro Gandhi Vinicio (Latina Farms)	Mira	Mira
20	Floripam	Mira	Mira
21	Galárraga Salazar Atahualpa Julio	Mira	Mira
22	Hortijardines S.A.	Mira	La Concepción
23	León Flowers	Mira	Bolívar

Fuente: Agrocalidad, (2018).

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

2.8 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.8.1 Métodos de investigación

Los investigadores **Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista** argumentan al respecto de los métodos de investigación en su obra: “Metodología de la Investigación” un párrafo bastante claro, que nos da una muestra de la funcionalidad de cada una. “Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo.

El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población;

y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular. **(Hernández, 2015)**

2.8.1.1 Método deductivo

Para levantar datos útiles con objeto de complementar la investigación se emplea la observación, registro y disparidad de la información, para construir indicios generales que puedan servir de sustento o de explicación del plan de negocios con metodología Canvas y que este corresponda a necesidades reales del mercado.

2.8.1.2 Método inductivo

El método inductivo es una pericia de pensamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. Por lo tanto, el método inductivo opera realizando generalizaciones basadas en observaciones específicas. Para el efecto, se analizan datos financieros de sociedades que participan del estudio. Cuya información se encuentra disponible en la plataforma web de la Súper Intendencia de Compañías del Ecuador; y son de acceso público.

2.8.1.3 Método Analítico

El método analítico o método empírico-analítico es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos. **(Raffino, 2020)**

Esto debido a que a partir de la lógica empírica se descompone el mercado de la exportación de flores para poder utilizar eso como base de información para el desarrollo del Plan de negocios con metodología Canvas.

2.8.2 Técnicas

2.8.2.1 Observación

Para los autores del libro “Metodología de la Investigación”: “La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de

seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. Ahora bien, ¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo? Cuando en un curso se hace esta pregunta, la mayoría de los alumnos responden: son varios los instrumentos, como las entrevistas o los grupos de enfoque; lo cual es parcialmente cierto. Pero, la verdadera respuesta y que constituye una de las características fundamentales del proceso cualitativo es: el propio investigador. Sí, el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.).” **(Hernandez, 2015)**

En esta misma línea, para el desarrollo de la investigación requerí utilizar el instrumento de observación para poder entender a profundidad cuales son las fortalezas y debilidades del mercado desde la generalidad.

2.8.2.2 Entrevista

Del texto citado en el párrafo anterior los autores manifiestan con respecto a la entrevista lo siguiente: La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa, **(Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010)**. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema **(Janesick, 1998), (Hernandez, 2015)**

2.8.3 Instrumentos

2.8.3.1 Guía de entrevista

La guía o protocolo es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

La lectura de los resultados se da a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como la encuesta dirigida a los propietarios, gerentes o vendedores de las fincas productoras de flores de la provincia del Carchi. La interpretación de los datos levantados se muestra a continuación a través de tablas, y gráficos que facilitan el buen entendimiento de los mismos.

3.1.1 Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada a las 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi según un factor de discriminación ya expuesto en el capítulo dos de la investigación. Instrumento que arroja los siguientes análisis en función de cada pregunta realizada.

3.1.1.1 Sección primera: Datos informativos.

Pregunta 1. Actividades que realiza el encuestado.

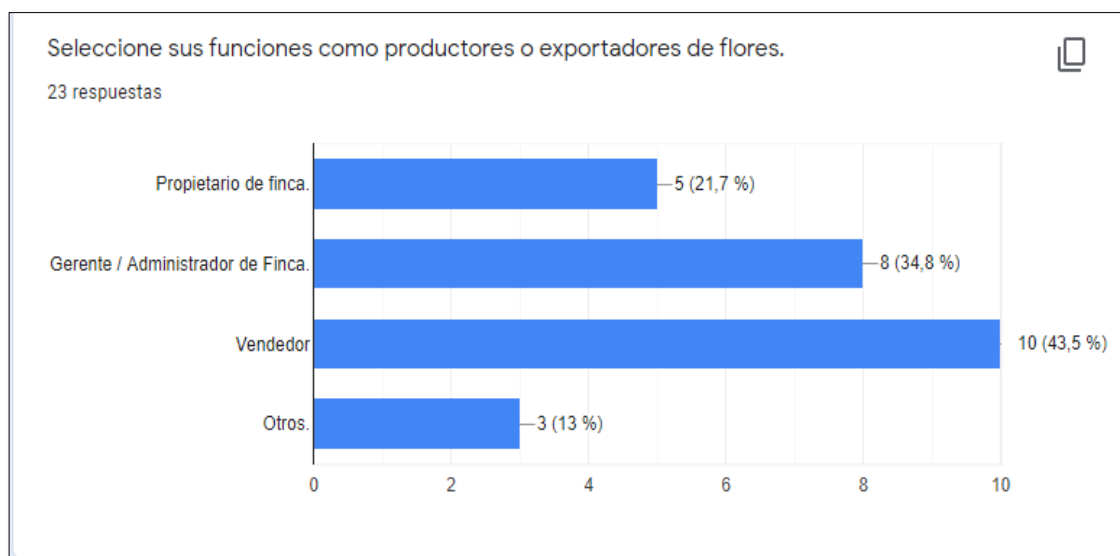


Gráfico 1-3: Actividades que realiza el encuestado

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la sección primera de la encuesta, pregunta uno tenemos que de las 23 respuestas el 43.5 % fueron proporcionadas por miembros de los equipos de ventas. El 34.8 % corresponde a los administradores o gerentes de fincas y el 21.7% fueron respondidas amablemente por los propietarios de las unidades de negocio. Por otro lado, un 13% corresponde a los encuestados que realizan otras actividades relacionadas con la floricultura y tuvieron la amabilidad de dar respuesta al cuestionario enviado. Esto con la finalidad de mostrar que los datos que de ellos proveen son fidedignos, basados en la experiencia y conocimiento que el desempeño diario de sus funciones determina. De esta forma los criterios utilizados para realizar el plan de negocios se fundamentan en la cotidianidad de los actores del mercado.

Pregunta 2. Tiempo de experiencia en el sector.

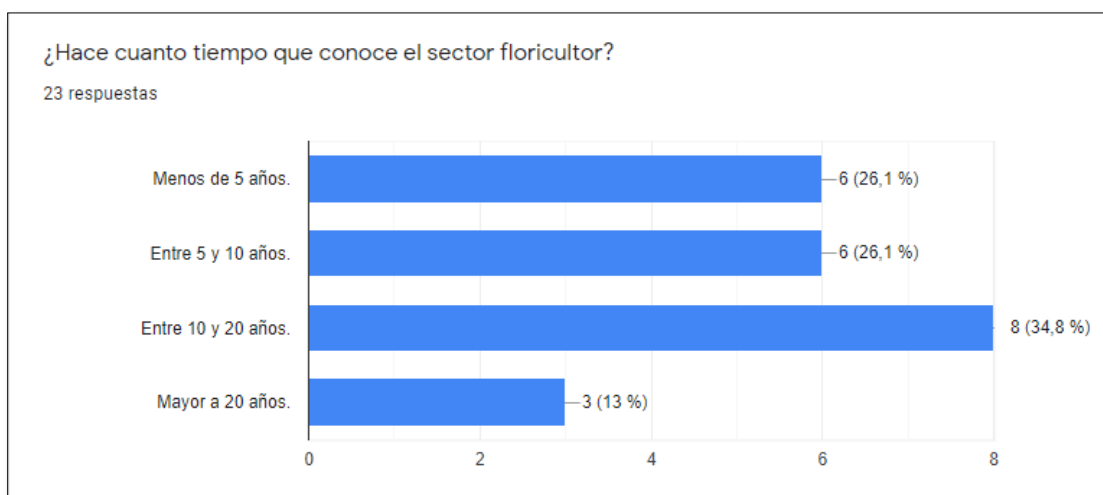


Gráfico 2-3: Tiempo de experiencia en el sector

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La segunda pregunta de la sección primera de la encuesta nos permite determinar el nivel de experiencia que poseen los participantes de la misma. Pues solo de esta forma garantizamos que los criterios aquí expuestos provienen de fuentes confiables. Siendo así que: el 38.4 % de los encuestados tienen entre 10 y 20 años de experiencia en la actividad de exportación de flores. El 26.1 % llevan vinculados al sector floricultor entre 5 y 10 años y, el 26.1 % fue amablemente respondido por miembros que figuran en la industria por un tiempo menor a 5 años. El 13% fue respondido por verdaderos íconos de la floricultura que llevan más de 20 años en labores relacionadas a la misma. Es decir, que han estado presentes en la industria desde sus inicios, por cuanto sus criterios son muy valiosos para la investigación.

3.1.1.2 Segunda sección: Preguntas en referencia a la empresa

Pregunta 3. ¿Conoce usted el plan de negocios de su empresa?

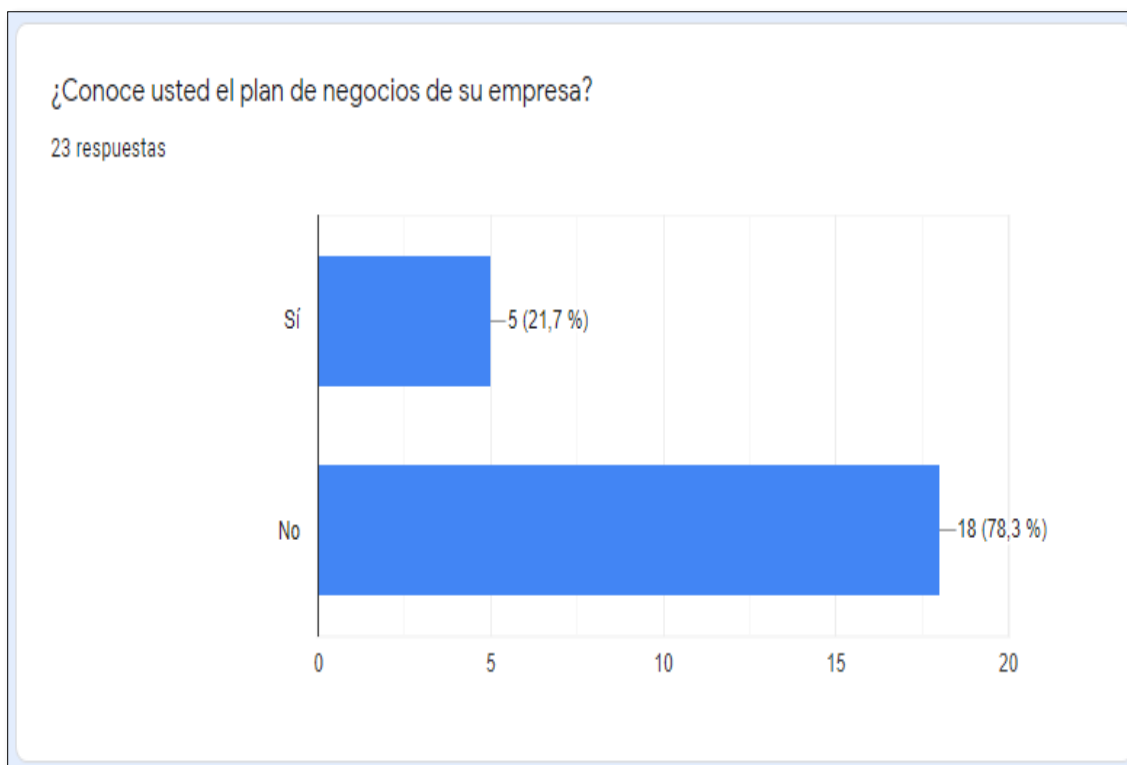


Gráfico 3-3: ¿Conoce usted el plan de negocios de su empresa?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la pregunta número 3 encontramos gran parte del sentido de la presente investigación. Pues, El 78.3 % de los encuestados manifestó no conocer el plan de negocios de su empresa. Por otro lado, el 21.7 % conoce el plan de negocios de su organización. Esto permite entender que la mayor parte (esto es el 78.3%) no conoce al respecto del plan por cuanto avala la iniciativa de desarrollar uno. En ese mismo sentido el hecho que la porción restante si conozca de esta herramienta quiere decir que el mismo es válido y que la industria lo usa. Por lo tanto, apoya también a la validez de esta investigación.

Pregunta 4. ¿Cuán importante considera usted que es un plan de negocios en una florícola?

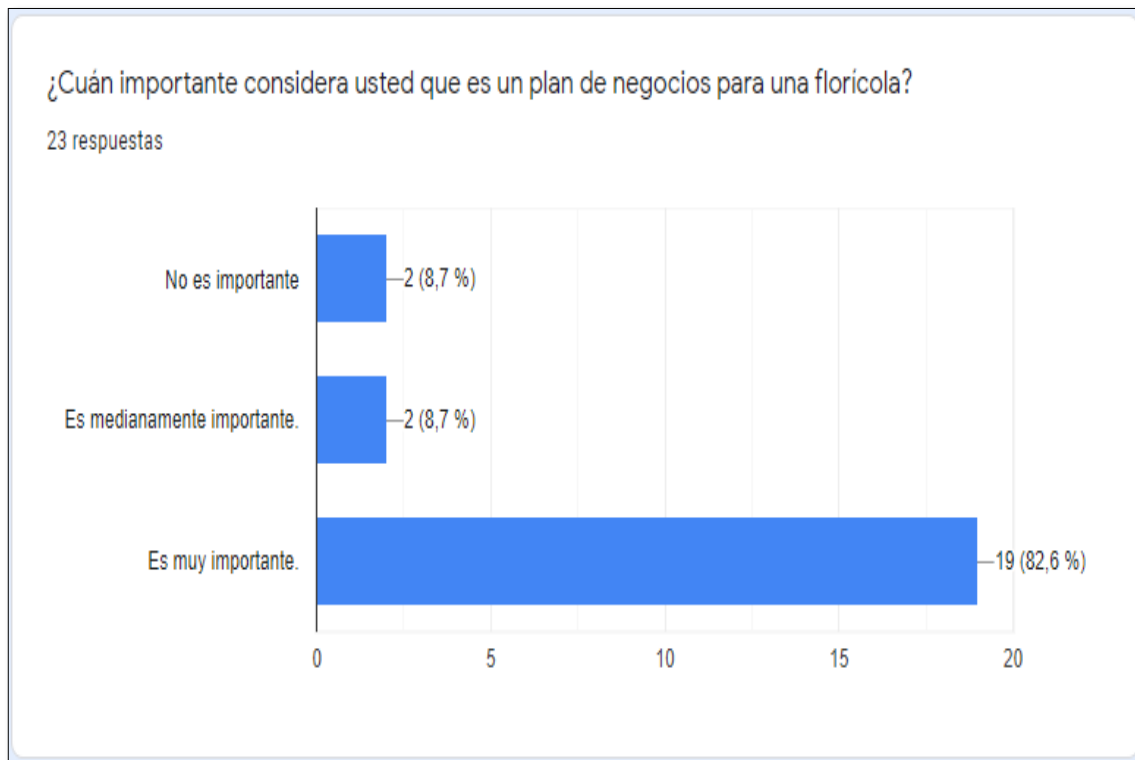


Gráfico 4-3: ¿Cuán importante considera usted que es un plan de negocios en una florícola?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el contexto de fomentar el diseño y aplicación de planes y modelos de negocio a la industria florícola del Ecuador; el 82.6% de los encuestados manifestaron que es muy importante que las fincas y las empresas tengan entre sus documentos de planificación un plan de negocios.

Esto abre la puerta a la vida plena de los mismos. Pues, sin el 82% de la población es consciente de la importancia del documento es mayor la probabilidad de que el mismo llegue a materializarse.

Pregunta 5. ¿Qué aspectos cree usted que se deberían mejorar en su finca?

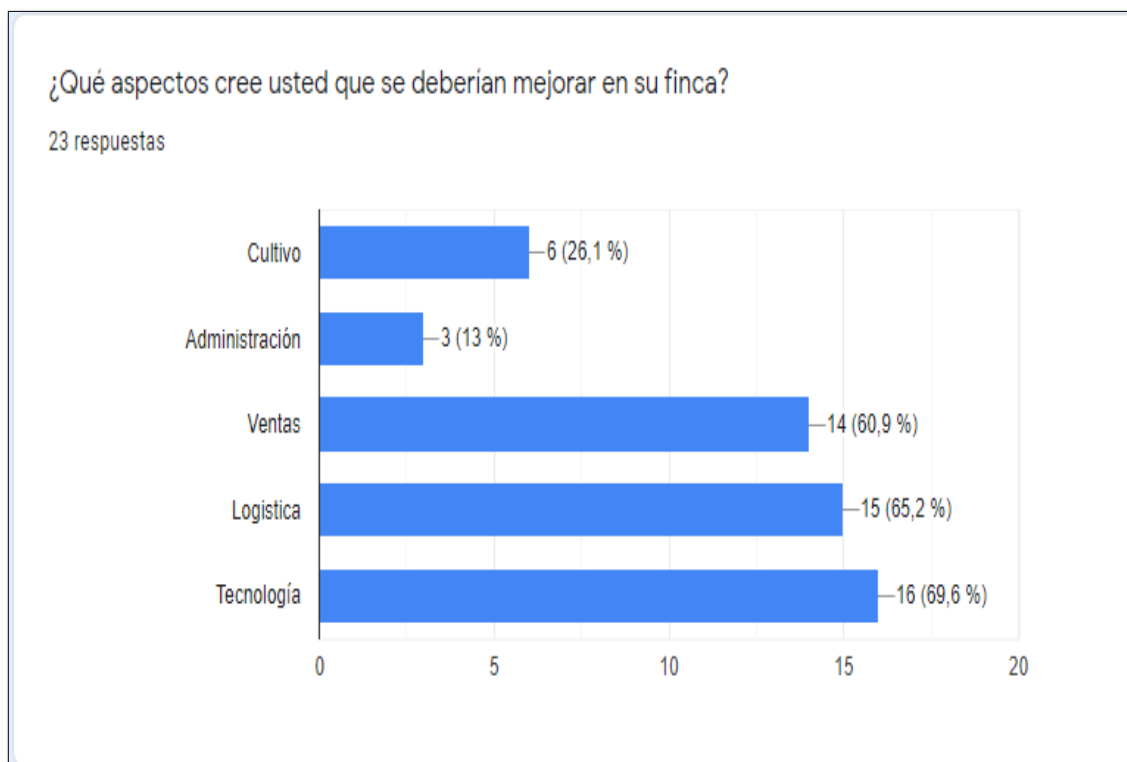


Gráfico 5-3: ¿Qué aspectos cree usted que se deberían mejorar en su finca?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para realizar un plan de negocios que responda a la realidad del mercado es importante conocer los retos, desafíos y desventajas del mercado. Pues, a partir de allí podemos realizar afirmaciones que vayan en pro de generar ventajas competitivas y ventajas comparativas en el sector floricultor o para una unidad de negocio en específico. De aquí rescato que los aspectos que mayor interés genera entre los encuestados están el factor tecnológico y el factor logístico con el 69.6% y el 65.2% de los encuestados en una pregunta de opción múltiple. Siguiendo en la escala se ubican el área de ventas con el 60.9%, las actividades relacionadas al cultivo y labores culturales con el 26.3% de interés y como último en la escala se ubican los factores administrativos con el 13%. Encontrando en los tres primeros factores un criterio de esperanza para poder mejorar la productividad de fincas productoras y empresa florícolas. Es en estas áreas que el plan de negocios enfocado en la metodología CANVAS busca mejoras desde la concepción de un modelo de negocios.

Pregunta 6. ¿Qué costos o gastos le gustaría optimizar?

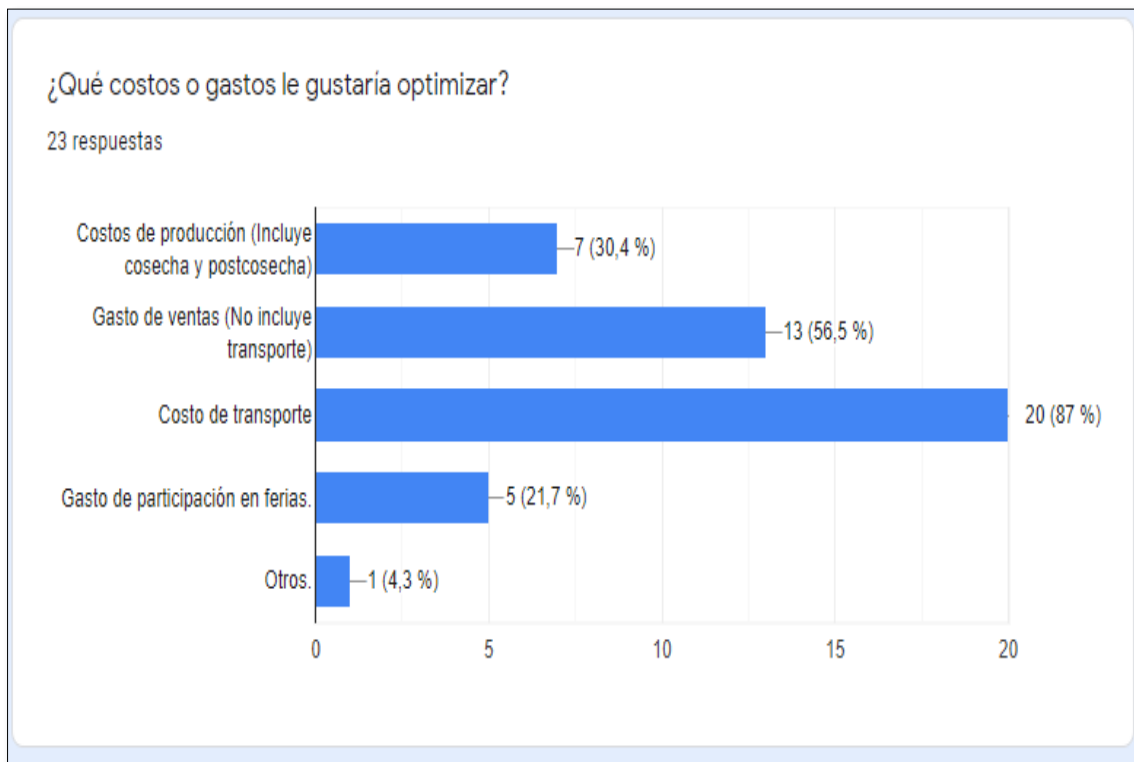


Gráfico 6-3: ¿Qué costos o gastos le gustaría optimizar?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al respecto de los costos y gastos la encuesta buscó inferir en la intimidad de las cuentas contables de los participantes de la encuesta pues en el lienzo de la metodología Canvas propuesta por Osterwalder uno de los acápites determina la eficiencia de la estructura de costes. Por ello tenemos que el 87% de los productores de flores de la provincia del Carchi que participaron del estudio tienen intención de ser más eficientes en cuanto a los flujos de dinero que se invierte en transporte y servicio logístico dentro del país. De acuerdo a criterios contables el costo de transporte es parte del gasto de ventas. Sin embargo, para efecto de la presente investigación se consideran por separado debido a que los participantes del estudio generalmente subcontratan este servicio. Por otro lado, el 56.5% de los entrevistados afirman tener intención de buscar la eficiencia en el gasto de ventas que no incluye transporte. Es decir, las erogaciones monetarias que se invierten para generar y fidelizar clientes tanto dentro como fuera del país.

Pregunta 7. ¿Considera usted que producir flores para venderlas a una empresa de Ecuador es rentable?

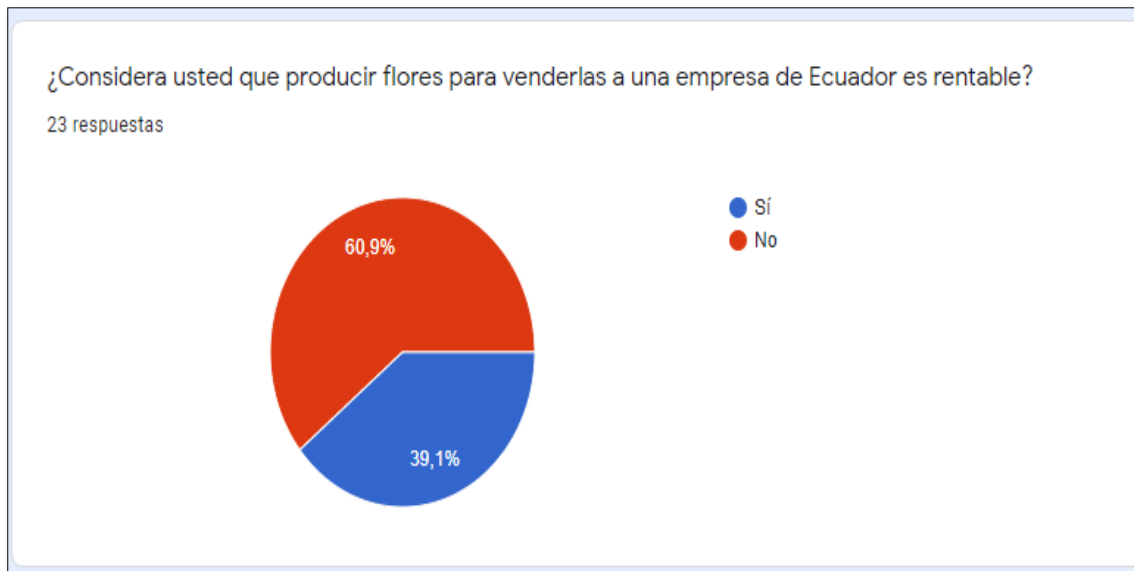


Gráfico 7-3: ¿Considera usted que producir flores para venderlas a una empresa de Ecuador es rentable?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la observación y práctica del autor en el sector floricultor se encuentran tres modelos de negocio establecidos históricamente en el mercado. Existen empresas florícolas que producen, exportan y ocasionalmente compran diferentes variedades de flor a productores u otras empresas.

De esta actividad se desprenden las fincas que únicamente producen flores frescas para vender a empresas florícolas. Es decir, no intervienen en si en actividades de exportación. Su papel es únicamente como proveedor de otras empresas. Por otro lado, están las empresas o personas que únicamente exportan flores hacia diferentes destinos del mundo. Esta es la figura más versátil del mercado por su estructura. Al respecto, el 60% de los participantes del estudio manifiestan que producir flores para ser proveedor de empresas florícolas no es rentable. El 39.1% restante manifiesta que este modelo de negocio si es rentable.

Pregunta 8. ¿Considera usted que producir y exportar por sí mismo es rentable?



Gráfico 8-3: ¿Considera usted que producir y exportar por sí mismo es rentable?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el mismo contexto citado para la pregunta anterior el 69.6% de los encuestados manifiestan que no es rentable producir y exportar por sí mismos.

Por lo anteriormente mencionado se entiende que los participantes del estudio son mayormente fincas cuya producción per cápita es menor a tres hectáreas en promedio.

Pregunta 9. ¿Considera usted que únicamente exportar flores es rentable?

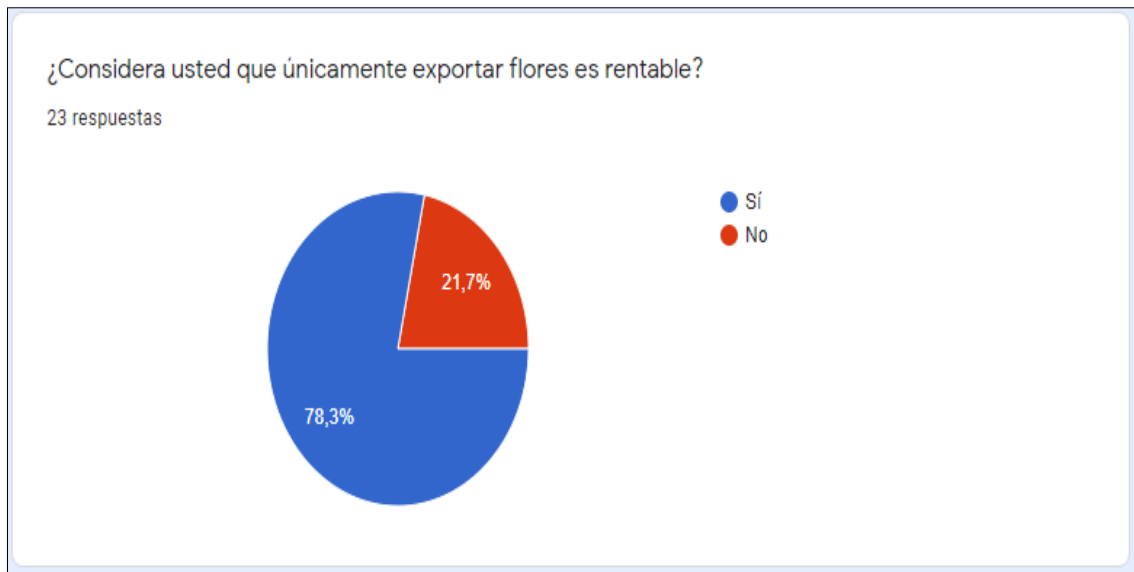


Gráfico 9-3: ¿Considera usted que únicamente exportar flores es rentable?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del contexto citado en las dos preguntas anteriores. Ahora evaluamos el criterio de los encuestados para inferir si la actividad única de comercializar flores ecuatorianas con los mercados del mundo genera una rentabilidad aceptable para cada respectiva tenemos lo siguiente: el 78.3% de los participantes declaró que esta labor es rentable; mientras que, el 21.7% restante afirma que no es rentable este apartado dentro de toda la actividad florícola.

Es importante acotar en este acápite de lectura que los volúmenes con los que participan los encuestados son variables. Pero, ninguno podría ser considerado gran exportador.

Pregunta 10. ¿Cuál es su opinión del mercado exportador de flore en los próximos 5 años?

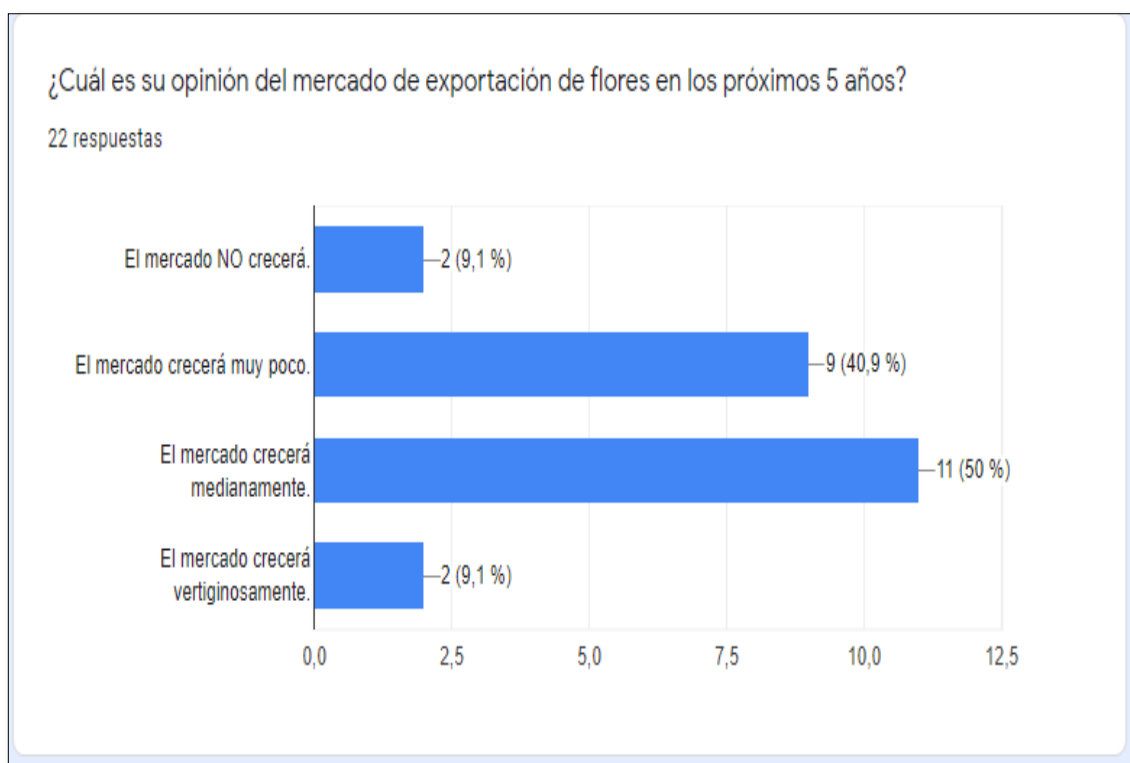


Gráfico 10-3: ¿Cuál es su opinión del mercado exportador de flore en los próximos 5 años?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Esta pregunta me permite concatenar las proyecciones de crecimiento del mercado exportador de flores que han sido presentadas por diferentes fuentes y la realidad de los productores y exportadores de flores del Carchi que participan del estudio. El 9.1% cree que el mercado no crecerá en los próximos cinco años; el 40.9% considera que el mercado crecerá muy poco y el 50% afirma que el mercado crecerá medianamente. El 9.1% considera que el sector crecerá vertiginosamente. Realizo una ponderación para declarar que la mayor parte de los encuestados considera que el mercado crecerá poco o medianamente. Esto dejaría sin aliento mayores esfuerzos para realizar inversiones a nivel siembra y cultivo de nuevas plantaciones extensivas.

Pregunta 11. ¿Cuáles son los factores que mayormente influyen en el éxito de una finca?

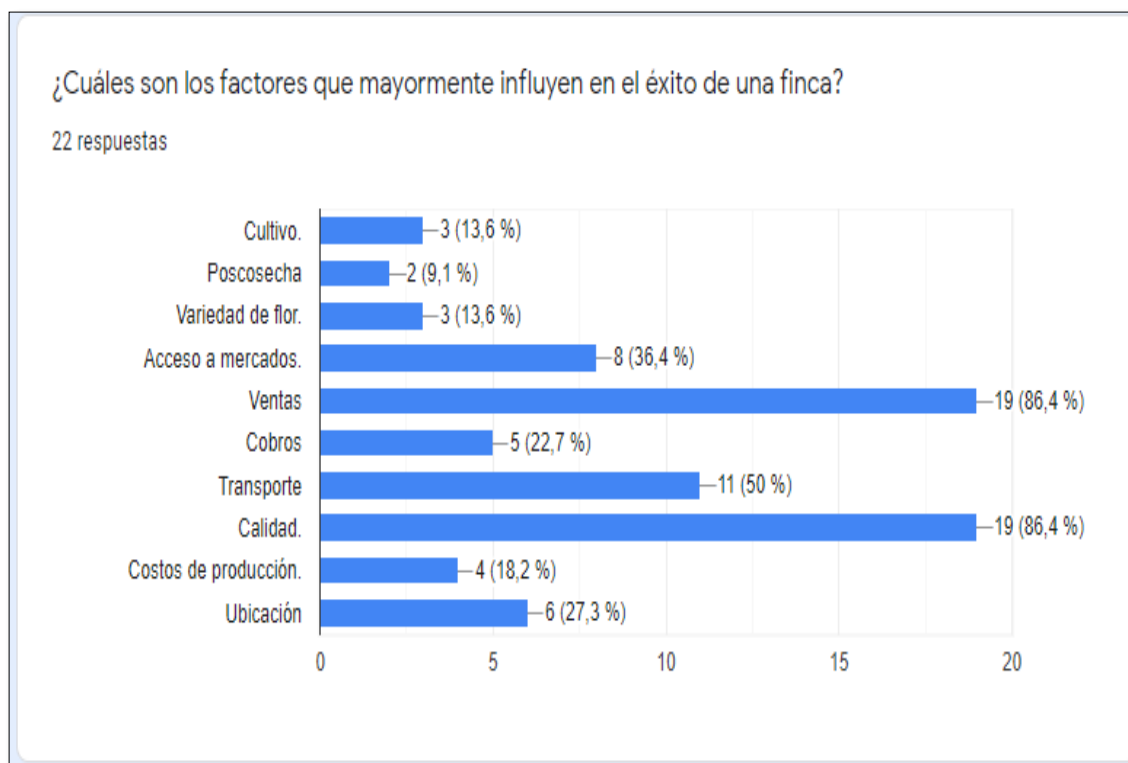


Gráfico 11-3: ¿Cuáles son los factores que mayormente influyen en el éxito de una finca?

Fuente: 23 fincas productoras de flores de la provincia del Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En este punto de la entrevista valoraremos en base al criterio de los participantes del mercado cuales son los factores que mayormente inciden en el éxito de una finca productora de flores para efecto de enlazar los tres mayores factores con el lienzo de la metodología CANVAS de generación de valor agregado. La encuesta arrojó lo siguiente segmentados de mayor votación a menor: Con el 86.4% se ubican los factores de gestión de ventas y calidad de los tallos que se comercialicen. El 50% cree que el transporte es un factor muy importante a considerar. El 36.4% considera que el acceso a mercados es una variable en la que se debe dedicar mucho interés (Acceso a mercados no es considerado dentro de ventas porque generalmente esto depende de las políticas públicas que gestione el estado a través del ministerio de comercio e inversiones, es decir: es un factor macroeconómico). El 27.3% de los participantes considera a la ubicación de la finca como un tema de relevante interés.

Pregunta 12. ¿Qué le falta por hacer a la industria?

R1. Hace falta que el gobierno incentive la inversión extranjera.

R2. Mercados, TLC con USA.

R3. Capacitar a los pequeños productores para mejorar calidad.

R4. Tienen que acordarse de los pequeños productores

R5. Los costos del transporte son muy caros

R6. Visitar el Carchi

R7. Capacitar

R8. Mejores vías. En el juncal siempre hay paro y la flor se daña

R9. Innovación

R10. TLC

R11. Todos los de flores deberíamos poner al ministro de comercio exterior siempre ponen los de la costa para que vendan el camarón y el cacao y flores no vende nadie

R12. Créditos para producción de flores

R13. Alianzas comerciales, tratado de libre comercio con estados unidos, zonas francas.

R14. Enseñar a tinturar y eternizar a todos

R15. Los tratados para poder exportar

R16. Dar crédito para las fincas pequeñas

R17. Dar asesoría a los pequeños productores

R18. Trabajar

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De este tipo de interrogantes planteadas a los participantes extraemos información interesante para determinar distintos factores que se reúnen en la complejidad del plan de negocios enfocado en metodología CANVAS.

Pregunta 13. Si tuviera la oportunidad de volver a empezar. ¿Qué cambiaría?

R1. Invertiría mucho más en tecnología.

R2. Me ubicaría más cerca al aeropuerto.

R3. La altimetría de la finca. Ahora no hay buena productividad.

R4. Dejaría de producir y solo hacia eternas y tintura.

R5. La ubicación de la finca

R6. Las variedades.

R7. Nada

R8. Una zona menos ventosa.

R9. Variedades que no paguen regalía

R10. Me iría a producir a Colombia por el salario bajo

R11. Cambiaría de socio.

R12. El sector

R13. Un mejor suelo.

R14. Una zona con riego

R15. La deuda iniciar de mi proyecto. Es mejor comenzar de a poco

R16. El diseño de pos cosecha.

R17. No cambiaría nada

R18. La zona

R19. No

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De este tipo de interrogantes planteadas a los participantes extraemos información interesante para determinar distintos factores que se *reúnen en* la complejidad del plan de negocios enfocado en metodología CANVAS.

3.2 Discusión de los resultados

Una vez aplicada la encuesta a los participantes podemos tener tres ópticas para analizar el entorno de la floricultura en la provincia del Carchi. El primero: que es expuesto únicamente por los datos cuantitativos que son parte de varios estudios y de la estadística nacional a cargo del INEC. Por otro, toda la información recopilada por instituciones como PROECUADOR, EXPOFLORES y FEDEXPOR, que muestran a través de distintas publicaciones algunas características cualitativas y cuantitativas al respecto de la floricultura de la zona en mención. Y, finalmente los datos extraídos en este estudio que me permiten emitir un análisis contextual y dinámico de la situación actual del mercado para poder establecer directrices que son mostradas en el Modelo de Negocios.

En base a la información levantada y tabulada para efectos de este trabajo de titulación de los 23 participantes del estudio el 43.5% son parte de los equipos de ventas de las fincas o, realizan actividades de ventas entre sus funciones diarias. El 34.8% mantienen funciones de gerentes o administradores de fincas y el 21.7% son propietarios de fincas productoras o empresas florícolas de la provincia del Carchi. Esto permite entender la pertinencia de los encuestados pues, la información que estos proporcionan a este documento pues extraemos criterios que son parte de la experiencia de los mismos. En la pregunta número dos, validamos mucho más estos criterios pues el 13% de los participantes afirman tener experiencia de más de 20 años en el sector floricultor y el 34.8% conocen la actividad a fondo. Pues, llevan vinculados al sector entre 10 y 20 años. Los participantes que se desempeñan como parte de distintas labores entre 5 y 10 años. Por último, el 26.1% de los encuestados tienen experiencia menor a cinco años. Por lo que, podemos validar que los criterios expuestos son extraídos de participantes del mercado que se desempeñan en áreas afín al estudio y que mantienen la experiencia necesaria para conocer a fondo a través de la experiencia los por menores del mismo.

Entrando en temas pertinentes a la investigación el 78.3% no conoce el plan de negocios de la empresa de la que es parte. Por otro lado, el 21.7% si conoce el mismo. Este acápite nos permite extraer dos factores importantes: el primero, que corresponde al 21.7% del resultado que justifica la pertinencia de este trabajo de investigación. Pues, demuestra que existen empresas que cuentan con un plan de negocios y que lo han socializado con sus equipos. Y, el 78.3% restante deja en evidencia la necesidad que tienen los mismos de contar con un plan.

Apalancados en que el 82.6% considera que este tipo de documentos son muy importantes para una empresa demuestran la importancia de que como trabajo de titulación la academia pueda vincularse con el sector real de la economía al realizar este tipo de investigaciones. Para poder

concentrar los criterios aquí emitidos en la metodología CANVAS encontramos que el 69.6% de los participantes considera que es meritorio mejorar el factor tecnológico de su institución, el 65.2 pondera que las labores de logística pueden ser optimizadas y el 60.9 % ve en las ventas una apuesta para generar mejores condiciones en su emprendimiento.

Al respecto de los costos o gastos que a los participantes les gustaría mejorar se extrae que la prioridad se define en el siguiente orden:

- **Costo de transporte:** 87%
- **Gasto de ventas:** 56.5% (Excluye transporte)
- **Costos de producción:** 30.4% (Incluye cultivo, cosecha y pos-cosecha)
- **Gasto de participación en ferias:** 21.7%
- **Otros:** 4.3%

De esta parte, podemos extraer de forma clara que los costos de transporte encabezan la lista de costos o gastos a mejorar para ser más productivos. En la misma línea se encuentra el gasto de ventas y el costo de producción. Mismos que más adelante son pilares fundamentas al momento de generar la propuesta de negocios que permita mejorar las condiciones de estos rubros para los productores y exportadores de flores frescas. Al respecto cabe mencionar que el transporte suele ser considerado como parte de los gastos de ventas. Sin embargo, fue excluido al conocer que en la práctica de la actividad este rubro es terceralizado y mayormente no es parte de las cuentas de la finca. Es decir: se lo contrata como servicio externo. En algunos casos las ventas también son externas. Continuado en la búsqueda de la competitividad existen criterios divididos como es entendible. En efecto, los criterios corresponden en su mayoría a factores macroeconómicos como la gestión de tratados de libre comercio, disminución del precio de los combustibles, y otras.

También encontramos los siguientes criterios que resultan muy útiles para el interés de este estudio:

- Mejorando el acceso a mercados. Hay que motivar la participación en ferias internacionales. Con soporte, debido a que los pequeños productores muchas veces pierden órdenes por su inexperiencia. Y eso daña la imagen del país.
- Abaratando el gasto de ventas. Actualmente entre vender y transporte se va la utilidad.
- Organizándonos para compartir los fletes.
- Haciendo una asociación de productores del Carchi.

Son precisamente estos factores los que más adelante con ayuda de la metodología CANVAS serán abordados para buscar incluir estos tópicos al plan de negocios.

Los resultados arrojan también tres datos importantes a considerar:

- El 60.9 % considera que producir flores para vender a una empresa ecuatoriana no es rentable.
- El 69.6 % considera que producir y exportar por sí mismo no es rentable.
- El 78.3% considera que únicamente exportar flores si es rentable.

Al respecto de la expectativa de crecimiento del mercado el 50% considera que el mercado crecerá medianamente y el 40.9% cree que crecerá muy poco. En todos casos es importante la consideración optimista del mercado. Por otro lado, el 9.1% supone que el mercado no crecerá.

A pesar de ello la mayor parte de los participantes ve con buenos ojos al mercado exportador de flores.

Para finalizar, ubicamos de mayor a menor los factores que se consideran importantes para el éxito de una finca florícola. Estos son:

- **Calidad de flores:** 86.4%
- **Gestión de ventas:** 86.4%
- **Transporte y logística:** 50%
- **Acceso a mercados:** 36.4%
- **Ubicación de la finca:** 27.3%
- **Cobros y recuperación de cartera:** 22.7%
- **Costos de producción:** 18.2%
- **Variedad de flor:** 13.6%
- **Cultivo:** 13.6%
- **Pos cosecha:** 9.1%

3.3 Propuesta desarrollada

3.3.1 Tema

Plan de Negocios enfocado en la metodología CANVAS para una empresa exportadora de flores en la Provincia De Carchi.

3.3.2 Datos generales

Sector:	Privado no asociativo.
Actividad Económica:	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.
Sector de la economía:	Sección A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
Código CIU:	A011903
Persona Natural:	No se recomienda.
Persona Jurídica:	Sociedad Anónima o compañía Anónima.
Ubicación recomendada:	Provincia de Carchi, Cantones Bolívar
Modelo de negocio:	B2B de Afiliados.

3.3.3 Análisis general

La provincia de Carchi se encuentra ubicada en la frontera norte del Ecuador. Mismo que, al norte limita con la República de Colombia, al este con la provincia de Esmeraldas, al Sur con la provincia de Imbabura y, al oeste con la provincia de Sucumbíos. Su altimetría se encuentra entre van desde los 1200 msnm a los 4500 msnm y posee una climatología que va desde los -5° a los 30° C en promedio. Entre varios pisos climatológicos que esta posee, se destacan los pisos ubicados entre los cantones Mira, Espejo y Bolívar. Que se presentan como escenarios adecuados para el cultivo de flores, especialmente de rosa, en diferentes variedades. Pues, el cultivo de rosa es ideal entre los 1800 msnm a los 3100 msnm. Variando entre la altitud del lugar de cultivo varias características como: tono de coloración, largo de tallos, ancho y largo del botón, Factores de calidad muy apetecidos por los segmentos de mercado más exigentes. Para ello existe una regla que se conoce desde la experiencia del autor: A mayor altitud mayor se obtiene mejor calidad de producto. Sin embargo, el tiempo de producción se alarga. Por lo que, es importante definir una estrategia que permita coordinar estos dos factores en un concepto de plena eficiencia.

3.3.4 Modelo CANVAS

3.3.4.1 Segmentación de clientes

Para abordar esta parte del lienzo de este trabajo de titulación es importante aclarar que el modelo de negocio tiene como implicados a dos grandes grupos de personas. Por un lado, están los suscriptores o proveedores, a quienes la empresa les presta el servicio de colocar sus productos en diferentes mercados. Y por otro, los clientes que receptan los productos en dichos mercados dentro y fuera del País.

En función de ello, los principales y potenciales clientes del modelo de negocio son los productores de flores que tengan fincas en la zona sur de la provincia de Carchi, esto es en los cantones Montufar, Mira, Bolívar y Espejo. Para determinar los potenciales países y los nichos de mercado atractivos para el proyecto es necesario realizar un estudio de mercado en dichos países. Asunto que no es parte de esta investigación.

Para concluir; los potenciales clientes del negocio B2B en el País son las 23 fincas registradas en la provincia de Carchi. Que se detallan en la siguiente tabla realizada por PROECUADOR.

Tabla 1-3: Potenciales clientes del negocio B2B en el País

Número	Razón Social	Cantón	Parroquia
1	Agroterranorte S.A	Espejo	El Ángel
2	Everbloom Roses Ecuador	Espejo	La Libertad
3	Equa Garden	Espejo	San Isidro
4	Flores de la hacienda	Mira	Mira
5	The North Flowers	Bolívar	Bolívar
6	Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial	Bolívar	Bolívar
7	Real Flowers Ecuadorian Cía. Ltda.	Bolívar	Bolívar
8	Green Soul Flor Eterna Cía. Ltda.	Bolívar	Los Andes
9	Stamps y Box Cía. Ltda.	Bolívar	García Moreno
10	ALTOS DEL NORTE	Espejo	El Ángel
11	Florícola jardín es el Ángel CIA. LTDA.	Espejo	El Ángel
12	Arévalo Tanicuchi Jonathan Javier	Espejo	El Ángel
13	Altas Cumbres Flowers	Espejo	27 de Septiembre
14	Luis Carlos Ortega-Queen Freedom	Espejo	27 de Septiembre
15	Enriquez Montenegro Robinson Guillermo	Espejo	La Libertad
16	Alta Sierra Roses Ecuador	Espejo	La Libertad
17	Flores Herrera Marco Renán	Espejo	La Libertad
18	Pablo Renán Flores Herrera (Terra Pacific)	Espejo	La Libertad

19	Enríquez Montenegro Gandhi Vinicio (Latina Farms)	Mira	Mira
20	Floripam	Mira	Mira
21	Galárraga Salazar Atahualpa Julio	Mira	Mira
22	Hortijardines S.A.	Mira	La Concepción
23	León Flowers	Mira	Bolívar

Fuente: 23 fincas registradas en la provincia de Carchi.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

3.3.4.2 Propuesta de valor

En consecuencia, la propuesta B2B (Business to Business) en un modelo de Marketing de Afiliados propone una forma de organización con distinta óptica. Primero, la organización futura pretende optimizar los costos de transporte y logística a través de la gestión y organización de las órdenes de varios pequeños productores. Abaratando de paso, los costos logísticos que implican transportar ordenes desde la zona de producción hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en la provincia de Pichincha. En la localidad de Tababela.

Siguiente en la cadena de producción se encuentran las consolidadoras de carga o cargueras. Este sector al ser privado esta generalmente bastante bien optimizado. Sin embargo, al representar un mejor cliente para estas, cabe la posibilidad de generar mejores condiciones para el embarque.

También, es oportuno aclarar que es el cliente quien decide a que carguera se dirige su orden. Por lo que optimizar resulta algo más complicado.

En ese mismo sentido, la gestión de ventas tiene un escenario mucho más interesante que al generar las actividades propias para la colocación del producto en diferentes destinos. Pues, la variedad y cantidad de productos permiten cubrir un horizonte mucho más amplio de órdenes y destinos. Resultando en la optimización del gasto de ventas. Por otro lado, la participación en Ferias nacionales e internacionales también pueden ser gestionadas desde la naciente empresa. Sin embargo, el afiliado podrá elegir por este servicio.

Y es precisamente desde los encargados de la gestión de ventas, que se genera una retroalimentación hacía todos los componentes del modelo de negocio. Al afiliado para poder abordar y gestionar aspectos como calidad, variedad, planificación de siembras y otras actividades importantes en las que el vendedor como único contacto con el cliente final debe apalancar al productor como parte de su equipo. No como un actor externo. De igual forma se observar a otros participantes del modelo de negocios como los transportistas o los técnicos de campo.

¿Cuál es la diferenciación que oferta la consolidadora en relación a su competencia?

Que esperamos convertirnos en la primera Fintech del sector floricultor ecuatoriano, integrando todos los ejes productivos en una plataforma digital, que permita el seguimiento continuo de la cadena de valor y que garantice el cumplimiento de normativas nacionales, extranjeras y exigencias del cliente.

a) MISIÓN

Para desarrollar la misión del modelo de negocio utilizo la estructura clásica de preguntas y respuestas dirigidas para poder extraer la misión como tal.

Tabla 2-3: Desarrollo de la Misión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Por qué haces lo que haces?	Porque creo que el sector floricultor necesita modernizar su modelo de negocio.
¿Por qué motivo creaste la empresa?	Para modernizar el modelo de negocio de la exportación de flores.
¿Qué hace la compañía?	Genera una plataforma tecnológica que permite a los involucrados en el proceso productivo de la exportación de flores usar a la tecnología como su aliada. Buscando competitividad y eficiencia de recursos.
¿Cuál es tu perfil de cliente ideal? (Afiliado)	Los pequeños productores de flores de la provincia del Carchi.
¿Qué te diferencia de la competencia?	El uso de la tecnología como principal recurso de innovación de procesos.
¿Cuál es el propósito social de tu empresa?	Generar Fuentes de empleo y promover la dolarización.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

La misión

Nuestra misión es modernizar el modelo de negocio del sector floricultor a través de la utilización de una plataforma B2B para promover la eficiencia, la productividad, y la generación de empleo con estrategias de innovación para los pequeños productores de flores de la provincia de Carchi.

b) VISIÓN

Tabla 3-3: Desarrollo de la Visión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cómo veo la empresa en algunos años?	Con una cartera de suscriptores y clientes estable y fidelizada.
¿Cuáles son mis objetivos a corto, mediano y largo plazo?	<ul style="list-style-type: none">➤ Corto plazo: Sostener la inversión tecnológica y amortizar los pasivos.➤ Mediano plazo: Fidelizar clientes y afianzar el pasivo restante.➤ Largo plazo: Erradicar los pasivos y mantener un crecimiento sostenido en afiliados y clientes.
¿Cómo mi empresa se adaptará a los desafíos del mercado?	Con Innovación y generación de un modelo de negocio creativo y disruptivo.
¿Cómo quiero que mi empresa sea conocida/ percibida en el mercado?	Como el líder en innovación empresarial.
¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán conmigo?	Altamente creativos y enérgicos. Con pasión por aprender.
¿Qué deseo aportar a la sociedad a futuro?	Generación de empleos formales en el sector rural.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

La Visión

Ser líderes del mercado floricultor con criterio altamente tecnológico, creativo, competitivo y dinamizador de la generación de empleo formal en la ruralidad del Ecuador.

c) VALORES

- Innovación.
- Creatividad.
- Comunicación.
- Honestidad
- Transparencia

d) UBICACIÓN DE LA CONSOLIDADORA

Macro localización

País: Ecuador

Provincia: Carchi

Micro localización

Ciudad: Bolívar

Parroquia: Bolívar

Dirección: Troncal de la sierra, sector capilla de Pistud.

Geolocalización

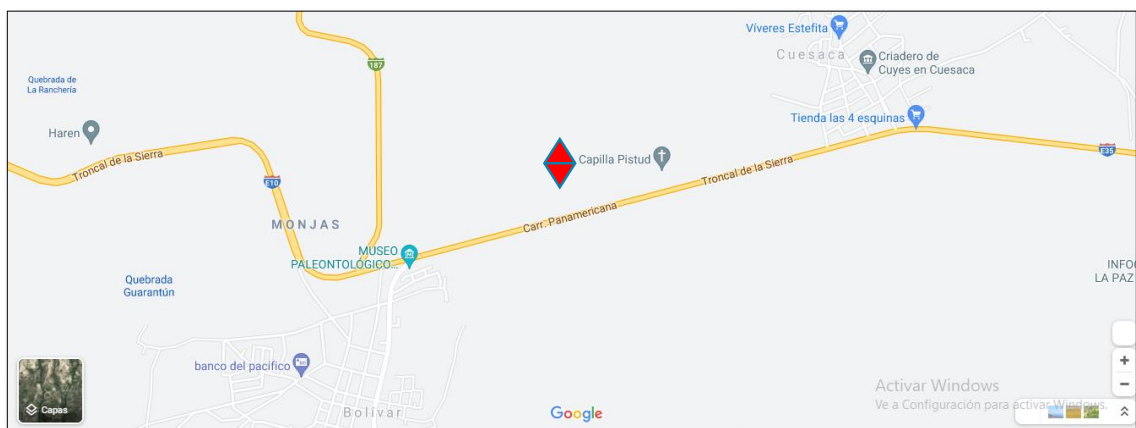


Figura 1-3: Geolocalización de la consolidadora

Fuente: Google Maps, (2021).

e) MECANISMOS DE DIFUSIÓN

➤ Medios Digitales y destreza para llegar al cliente

Para el comercio internacional de flores frescas los medios digitales se muestran como una gran alternativa para motivar y gestionar sus ventas. Por lo que, el modelo de negocio se vuelve a un entorno virtual siendo parte de esta una estrategia de comunicación que será planteada por el agente vendedor o vendedora de cada región o mercado. Pues la condiciones sociales, económicas y culturales son distintos en cada región, en inclusive en cada país. Por ello no podemos establecer una estrategia general.

En un contexto general la estrategia de medios es permitir la sugerencia del vendedor para así aprovechar de su experiencia y motivar su táctica y técnica para vender.

➤ **Material publicitario**

Durante el primer año de existencia de la empresa los propietarios de las fincas deberán contar con varias disposiciones de la plataforma. Una de estas, es el colocar un letrero visible en las fincas que participen del proyecto. Eso para generar una conciencia al respecto de la geolocalización que estará disponible en la API de ventas y un posicionamiento de marcas a nivel provincial. Esto también permite generar un mejor impacto positivo cuando se realicen las visitas de clientes a las fincas que participen del proyecto.

3.3.4.3 *Relación con clientes*

Nuestro modelo de negocio establece tener implicados. Sin embargo, para fines de mercadeo estos no son considerados como clientes. Se considera cliente como tal a la persona natural o jurídica que siendo el receptor de los productos que ofertamos ordene y cancele por los mismos. Para ellos, se dirige un plan de marketing que implica lo siguiente:

➤ **PLAN DE MARKETING**

a) Producto

Tabla 4-3: Plan de Marketing - Producto

Producto	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar un buen servicio al cliente. ➤ Transmitir las buenas prácticas de producción y políticas Fair Trade hacia el cliente final.
	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar catálogos virtuales inclusivos para los clústeres que necesiten de estas competencias.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

b) Precio

Tabla 5-3: Plan de Marketing - Precio

Precio	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">➤ Mantener una media de precios competitivos para los comisionistas de las regiones.➤ Fomentar el comercio justo a lo largo de los implicados del giro de negocio.
	Estrategias: <ul style="list-style-type: none">➤ Monitorear los precios de cada región para calcular la media móvil de precios.➤ Capacitar a los productores afiliados sobre el Comercio Justo y el Fair Trade.➤ Obtener la certificación FAIRTRADE emitida por la FLO.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

c) Plaza

Tabla 6-3: Plan de Marketing - Plaza

Distribución	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">➤ Lograr el posicionamiento de marca
	Estrategias: <ul style="list-style-type: none">➤ Obtener la certificación de trabajo libre de esclavitud.➤ Obtener la certificación de cero trabajos infantiles.➤ Obtener la certificación de calidad ISO.➤ Obtener la certificación Carbono Neutro.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

d) Promoción

Tabla 7-3: Plan de Marketing - Promoción

Promoción	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">➤ Aumentar la presencia digital de la marca.
	Estrategias: <ul style="list-style-type: none">➤ Publicitar a la marca para participante de las certificaciones mencionadas en el cuadro anterior.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

OBJETIVOS

- Aprovechar al máximo la experiencia, la táctica y la pasión del talento humano que se encuentra vinculada al equipo de ventas.
- Permitir al vendedor decidir sobre los canales a través de los cuales puede llegar fácilmente al cliente potencial
- Generar confianza al cliente a través del proceso de fidelización.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

En la estrategia de producto tenemos dos frentes que deben ser retroalimentados en coordinación directa con los vendedores. En pro de mantener un stock de variedades que sean comerciales, que tengan buena proyección de vida de producto y de mantener a todos los implicados del modelo de negocio actualizados en tendencias. Tal como los procesos de tintura y externalización de tallos, e inclusive el desarrollo de buckets¹.

Para el efecto, los clientes internacionales tienen líneas de atención prioritarias y directas para ordenar o sugerir productos a través de su vendedora oficial.

Los clientes nacionales tienen canal único directamente con el vendedor único de calidad nacional.

➤ Lista de productos

Tabla 8-3: Productos

CALIDAD NACIONAL	CALIDAD DE EXPORTACION
Rosa (19 Diferentes variedades)	Rosa (17 Diferentes variedades)
Calla Lilly (Write)	Cally Lilly (Write)
Alstroemeria (all colors)	Alstroemeria (all colors)

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

¹ **Bucket:** En el ejercicio práctico. Se conoce como bucket a los arreglos florales que se destinan al mercado internacional.

ESTRATEGIA DE PRECIO

➤ Factores internos

Parte de los costos de producción que gestiona el productor en finca, pues es él, el primer involucrado en que se cumplan políticas de precio justo y que puedan garantizar por un lado la sostenibilidad de la actividad y por otro que se visualice a la actividad como rentable para atraer inversiones. Garantizando el cumplimiento fiel de la constitución ecuatoriana y los tratados internacionales en materia Laboral, tributaria y legal en general.

➤ Factores externos

Es importante considerar la condición económica de los países de destino, si la exportación se realiza con valor FOB o bajo otro tipo de acuerdo para poder apalancar los medios de posicionamiento de mercado y permitir a los productos competir en el nicho de mercado externo.

En ese sentido, la articulación de todos los miembros del equipo bajo una misma estructura permite retroalimentar toda la cadena de valor en función de las necesidades de los nichos de mercado externos.

➤ Política de fijación de precios

El precio justo para toda la cadena de involucrados, nuestra política implica el gestionar el pago del precio justo para los productores sin depender de su volumen de ventas. Generamos economía circular en la que todos participen de un ecosistema saludable en términos de rentabilidad.

➤ Actividades

○ Captar y capacitar proveedores.

La primera parada en la cadena de valor de las flores de objetivo exportable se encuentra en los productores de las mismas. Es importante encontrar y capacitar a los mismos debido a que en muchas ocasiones los pequeños productores terminan cumpliendo un papel no preponderante ante las gigantescas ordenes que maneja el mercado. Y, por otro lado. Son utilizados como refuerzo estratégico para las plantaciones grandes o medianas en medida que estas no pueden cumplir con sus órdenes ya sea por baja de producción y por un buen momento del mercado. Para nuestro

modelo de negocio esa figura es erradicada. Pues, nuestro objetivo es colocar en los mercados las flores de nuestros afiliados, incluyendo la retroalimentación y capacitación para poder avanzar juntos hacia los objetivos.

- **Captar y capacitar operadores.**

Dentro del proceso productivo, existen operadores de diferentes áreas que son sumamente importantes al realizar actividades cruciales dentro del giro del negocio. Estas van desde la correcta manipulación y producción de patrones o injertos, hasta el proceso tan valioso como el de pos cosecha. Dentro de todos, existirá capacitación virtual dentro de la API.

- **Captar y capacitar transportistas.**

Quienes se encargan del transporte nacional del producto juegan un papel muy importante desde nuestra óptica. Pues, no son únicamente quienes transportan los tabacos de un lugar a otro. Más bien, son los encargados de custodiar, mantener y preservar los tallos que transportan. Esto implica algo de conocimiento especializado para generar mejores condiciones de traslado.

- **Captar y fidelizar clientes.**

La gestión de ventas es un arte, por ello esta labor fundamental será encomendada al equipo de ventas. Que tiene como objetivos captar nuevos clientes y fidelizar los mismos. Sin embargo, esto solo representa la cima del iceberg. Pues, cuándo un vendedor no tiene un producto de calidad reconocida o no se encuentra en capacidad de cumplir con las órdenes de sus clientes difícilmente conseguirá fidelizar un cliente. Debido a esto, nuestra visión es de equipo.

- **Mejora continua.**

En el contexto de los métodos y modelos de producción tenemos que es muy importante generar una condición de mejora continua dentro de todos los niveles que comprenden la cadena de valor. Para poder mantener los requerimientos de valor, innovación y desarrollo que nos permitan sobrevivir y mantenernos en el mercado.

3.3.4.4 Fuentes de ingreso

ESTRUCTURA DE INGRESOS

➤ **Ingresos por suscripción de afiliados**

Una de las fuentes de ingreso corresponde a los pagos de la suscripción mensual de los afiliados.

La misma que, tiene un costo de 20.00 dólares americanos pagaderos una vez cada 30 días. Lo cual permite al acceso a los servicios de la API, incluidos los procesos de registro y la asesoría permanente.

➤ **Ingreso por comisiones de ventas**

La otra fuente de ingreso está prevista desde las comisiones de ventas. Pues es esta la parte medular del modelo de negocio. Y es variable en función de la cantidad de ventas, el país de destino, el tipo de contrato y la frecuencia del cliente.

➤ **Formas de pago**

El aplicativo incluye una plataforma de pago de estructura similar a una billetera electrónica y nos permite agilizar los procesos de cobro que tienen origen en el exterior. Sin embargo, la principal fuente de valor agregado a este nivel es el transparentar el proceso de cobro. Permitiendo al productor conocer de mejor manera la organización y planificación de los cobros. De esta forma la planificación financiera del productor es más eficiente y le permite proyectarse mejor en el corto plazo. Disminuyendo el riesgo de iliquidez, garantizando la sostenibilidad y rentabilidad de su proceso productivo al disminuir los gastos financieros.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Inversión: La inversión requerida para la puesta en práctica de esta iniciativa fue detallada en el siguiente cuadro.

Tabla 9-3: Inversión

Cuenta	Detalle	Q	V. Unitario	V. Total	
Disponible					\$ 10,200.00
Caja	Fondo apertura caja chica	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
Bancos	Provisión capital de trabajo para 3 meses.	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Inventario					\$ 1,920.01
Cajas tipo tabaco	Tabaco para transporte de flores (30cm*30cm*120cm) (Lote mínimo)	10000	\$ 0.180	\$ 1,800.00	
Rollo de cinta plástica	Cinta plástica para bochar (Lote mínimo)	1	\$ 0.010	\$ 0.01	
Rollo de esponja amarilla (10cm*100m)	Esponja para bochar (Lote Mínimo)	1	\$ 120.000	\$ 120.00	
Propiedad, planta y equipo					\$ 1,235.00
Sala lineal moderna	Muebles para la oficina.	1	\$ 950.00	\$ 950.00	
Sillón presidencial	Muebles para la oficina.	1	\$ 120.00	\$ 120.00	
Escritorio tipo L (120cm*60cm)	Muebles para la oficina.	1	\$ 80.00	\$ 80.00	
Credencia Moderna	Muebles para la oficina.	1	\$ 60.00	\$ 60.00	
Extintor 2.5 kg.	Requerimiento de seguridad.	1	\$ 25.00	\$ 25.00	
Equipo de computo					\$ 1,320.00
Computador	Computador Todo En Uno Hp I5 10ma 1000gb/8gb Ram All In One	1	\$ 650.00	\$ 650.00	
Impresora	Epson L4160 Wifi Duplex Tinta Continua Sist.original	1	\$ 335.00	\$ 335.00	
Impresora térmica (Zebra)	Impresora Zebra Zd230d/t Código Barras Etiquetas Usb	1	\$ 335.00	\$ 335.00	
Inmateriales					\$ 4,400.00

Manual de imagen corporativa	Un manual de identidad corporativa es un documento en el que se recogen todas las directrices a seguir para tener una imagen coherente y expresar de forma uniforme la identidad corporativa de la marca, empresa o negocio	1	\$ 400.00	\$ 400.00	
Gastos de constitución (Capital Social)	Deposito mínimo por constitución de una Sociedad Anónima en la Superintendencia de Compañías.	1	\$ 800.00	\$ 800.00	
Permisos y patentes	Pago de patente municipal, permiso de cuerpo de bomberos y otros.	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
Aplicativo B2B	Diseño, programación y mantenimiento de aplicativo móvil y web para gestión de CRM.	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
Activo digital					\$ 2,500.00
Sesión fotográfica		1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
TOTAL INVERSION					\$ 21,575.01

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

La inversión requerida para materializar este proyecto es de \$ 21.575.01 dólares de los Estados Unidos de Norte América.

Para efectos de mantener las buenas prácticas contables se presupuesta también el monto de las depreciaciones y amortizaciones que se generan a partir de los bienes detallados en la inversión.

Tabla 10-3: Calculo de depreciación y amortización

DEPRECIACION Y AMORTIZACION							
	DESCRIPCION	Q	V. UNIT	V. TOTAL		% DEP. AMORT	VALOR ANUAL
1	Sala lineal moderna	1	\$ 950.00	\$ 950.00		10%	\$ -95.00
2	Sillón presidencial	1	\$ 120.00	\$ 120.00		10%	\$ -12.00
3	Escritorio tipo L (120cm*60cm)	1	\$ 80.00	\$ 80.00		10%	\$ -8.00
4	Credencia Moderna	1	\$ 60.00	\$ 60.00		10%	\$ -6.00
5	Extintor 2.5 kg.	1	\$ 25.00	\$ 25.00		10%	\$ -2.50
6	Computador Todo En Uno Hp I5 10ma 1000gb/8gb Ram All In One	1	\$ 650.00	\$ 650.00		33%	\$ -214.50
7	Epson L4160 Wifi Duplex Tinta Continua Sist.original	1	\$ 335.00	\$ 335.00		33%	\$ -110.55
8	Impresora Zebra Zd230d/t Código Barras Etiquetas Usb	1	\$ 335.00	\$ 335.00		33%	\$ -110.55
9	Manual de imagen corporativa	1	\$ 400.00	\$ 400.00	NIC 38	2%	\$ 8.00
	Gastos de constitución (Capital Social)	1	\$ 800.00	\$ 800.00		2%	\$ 16.00
	Permisos y patentes	1	\$ 200.00	\$ 200.00		2%	\$ 4.00
10	Aplicativo B2B	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		2%	\$ 60.00
11	Sesión fotográfica	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00		2%	\$ 50.00
SUB TOTAL				\$ 9,455.00			\$ -421.10

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

CAPITALIZACIÓN

La inversión que requiere el proyecto será capitalizada por el propietario del mismo en el 100%. Es decir, no requiere de financiamiento externo.

Tabla 11-3: Capitalización

CAPITALIZACION			\$ 21,575.01
Capital propio	100%	\$ 21,575.01	
Financiamiento	0%	\$ -	

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

PRESUPUESTO

➤ Presupuesto de ventas

El modelo Canvas permitió generar un modelo de negocio que posee dos fuentes de ingresos. El primero que comprende la actividad comercial y la venta de flores utilizando el aplicativo. Las cuales son reflejadas como ventas. El otro ingreso se origina en los pagos que las fincas deben realizar mensualmente para suscribirse a los servicios de la plataforma.

El factor de crecimiento de cada país o región son ajustados por el IPC (Índice de precios al consumidor) y son calculados de forma independiente para cada economía según los datos proyectados por el Banco Mundial.

Tabla 12-3: Presupuesto de Ventas

PROYECCION DE VENTAS							
REGION			PERIODO PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
ESTADOS UNIDOS	IPC	5.60%	4.3%	3.1%	4.3%	4.3%	4.3%
	UNIDADES	125000	132000	136092	141989	148142	154562
	MEDIA PVP	\$ 0.430	\$ 0.45	\$ 0.47	\$ 0.49	\$ 0.51	\$ 0.53
	VENTAS	\$ 53,750.00	\$ 59,938.56	\$ 64,453.91	\$ 69,331.57	\$ 75,470.49	\$ 82,152.99
REGION			PERIODO PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
EUROPA	IPC	3.90%	3.9%	3.9%	3.5%	3.7%	3.7%
	UNIDADES	80000	83120	86362	89384	92692	96121
	MEDIA PVP	\$ 0.385	\$ 0.40	\$ 0.42	\$ 0.43	\$ 0.45	\$ 0.46
	VENTAS	\$ 30,800.00	\$ 33,249.25	\$ 35,893.26	\$ 38,598.36	\$ 41,427.42	\$ 44,549.77
REGION			PERIODO PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
EMIRATOS ARABES UNIDOS	IPC	6.80%	6.8%	6.8%	5.2%	6.2%	6.2%
	UNIDADES	32000	34176	36500	38398	40779	43307
	MEDIA PVP	\$ 0.41	\$ 0.44	\$ 0.47	\$ 0.50	\$ 0.53	\$ 0.56
	VENTAS	\$ 13,120.00	\$ 14,964.99	\$ 17,069.42	\$ 19,178.11	\$ 21,426.25	\$ 24,165.46
REGION			PERIODO PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
ASIA	IPC	6.80%	6.8%	6.8%	5.2%	6.2%	6.2%
	UNIDADES	55000	58740	62734	65997	70088	74434
	MEDIA PVP	\$ 0.370	\$ 0.40	\$ 0.42	\$ 0.45	\$ 0.47	\$ 0.50
	VENTAS	\$ 20,350.00	\$ 23,211.70	\$ 26,475.82	\$ 29,746.54	\$ 33,233.55	\$ 37,482.25

REGION			PERIODO PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
RUSIA	IPC	5.40%	5.4%	4.0%	2.2%	3.8%	3.8%
	UNIDADES	41000	43214	44943	45931	47677	49488
	MEDIA PVP	\$ 0.580	\$ 0.61	\$ 0.64	\$ 0.67	\$ 0.68	\$ 0.71
	VENTAS	\$ 23,780.00	\$ 26,417.58	\$ 28,957.90	\$ 30,778.77	\$ 32,651.23	\$ 35,179.87
PROYECCION DE VENTAS ANUAL			\$ 157,782.07	\$ 172,850.31	\$ 187,633.34	\$ 204,208.93	\$ 223,530.34
LOS DATOS DE CRECIMIENTO ECONOMICO (IPC) FUERON EXTRAIDOS DEL INFORME DE PERSPECTIVA MUNDIAL DEL BANCO MUNDIAL, PUBLICADO EN 2021.							

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

La tabla anterior explica el presupuesto de unidades vendidas, los precios de venta y fueron ajustadas por el factor de crecimiento correspondiente. Para encontrar el valor en dólares que se presupuesta.

A continuación, son desglosados los presupuestos en unidades anualizadas y en efectivo anualizado.

Tabla 13-3: Presupuesto de Ventas Presupuesto de ventas en unidades

PRESUPUESTO DE VENTAS (CANTIDAD)					
Región	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADOS UNIDOS	132000	136092	141989	148142	154562
EUROPA	83120	86362	89384	92692	96121
EMIRATOS ARABES UNIDOS	34176	36500	38398	40779	43307
ASIA	58740	62734	65997	70088	74434
RUSIA	43214	44943	45931	47677	49488
TOTAL Q	351250	366631	381699	399377	417912

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Tabla 14-3: Presupuesto de Ventas Presupuesto de ventas en dólares

PRESUPUESTO DE VENTAS (DOLARES)						
Región	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Ventas 5 Años
ESTADOS UNIDOS	\$ 59,938.56	\$ 64,453.91	\$ 69,331.57	\$ 75,470.49	\$ 82,152.99	\$ 351,347.52
EUROPA	\$ 33,249.25	\$ 35,893.26	\$ 38,598.36	\$ 41,427.42	\$ 44,549.77	\$ 193,718.05
EMIRATOS ARABES UNIDOS	\$ 14,964.99	\$ 17,069.42	\$ 19,178.11	\$ 21,426.25	\$ 24,165.46	\$ 96,804.23
ASIA	\$ 23,211.70	\$ 26,475.82	\$ 29,746.54	\$ 33,233.55	\$ 37,482.25	\$ 150,149.86
RUSIA	\$ 26,417.58	\$ 28,957.90	\$ 30,778.77	\$ 32,651.23	\$ 35,179.87	\$ 153,985.35
Ventas Año	\$ 157,782.07	\$ 172,850.31	\$ 187,633.34	\$ 204,208.93	\$ 223,530.34	

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

En este último es evidente en crecimiento de las ventas una vez cobradas y recuperadas. Se aprecia el importante impulso de crecimiento que se avecina después de haber enfrentado la pandemia por SARS COVID 2 que provoca una fuerte contracción económica a escala global.

Presupuesto de Gastos

Ese acápite incluye el presupuesto de Sueldos, Salarios y Beneficios sociales, que incluye la participación de los colaboradores en las comisiones por ventas en cada región.

Tabla 15-3: Presupuesto de Sueldos, Salarios y Beneficios sociales

SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADO															
CARGO	SALARIO BASE AÑO 1	COMISION AÑO 1	PRESUPUESTO AÑO 1	SALARIO BASE AÑO 2	COMISION AÑO 2	PRESUPUESTO AÑO 2	SALARIO BASE AÑO 3	COMISION AÑO 3	PRESUPUESTO AÑO 3	SALARIO BASE AÑO 4	COMISION AÑO 4	PRESUPUESTO AÑO 4	SALARIO BASE AÑO 5	COMISION AÑO 5	PRESUPUESTO AÑO 5
Gerente General	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 7,800.00
Asistente General	\$ 4,908.00	\$ -	\$ 4,908.00	\$ 4,908.00	\$ -	\$ 4,908.00	\$ 4,908.00	\$ -	\$ 4,908.00	\$ 4,908.00	\$ -	\$ 4,908.00	\$ 4,908.00	\$ -	\$ 4,908.00
Vendedor USA	\$ 4,992.00	\$ 2,996.93	\$ 7,988.93	\$ 7,988.93	\$ 3,222.70	\$ 11,211.62	\$ 4,853.21	\$ 1,499.29	\$ 6,352.50	\$ 6,352.50	\$ 3,773.52	\$ 10,126.02	\$ 10,126.02	\$ 4,107.65	\$ 14,233.67
Vendedor EU	\$ 4,992.00	\$ 1,662.46	\$ 6,654.46	\$ 6,654.46	\$ 1,794.66	\$ 8,449.13	\$ 8,449.13	\$ 1,407.19	\$ 9,856.32	\$ 9,856.32	\$ 2,071.37	\$ 11,927.69	\$ 11,927.69	\$ 4,806.06	\$ 16,733.75
Vendedor EAU	\$ 4,992.00	\$ 7,889.10	\$ 12,881.10	\$ 12,881.10	\$ 9,381.67	\$ 22,262.77	\$ 22,262.77	\$ 8,941.21	\$ 31,203.98	\$ 31,203.98	\$ 857.05	\$ 32,061.03	\$ 32,061.03	\$ 1,208.27	\$ 33,269.31
Vendedor ASIA	\$ 4,992.00	\$ 1,160.58	\$ 6,152.58	\$ 6,152.58	\$ 1,323.79	\$ 7,476.38	\$ 7,476.38	\$ 1,329.34	\$ 8,805.72	\$ 8,805.72	\$ 1,661.68	\$ 10,467.40	\$ 10,467.40	\$ 1,499.29	\$ 11,966.69
Vendedor RUSIA	\$ 4,992.00	\$ 7,889.10	\$ 12,881.10	\$ 12,881.10	\$ 1,447.89	\$ 14,329.00	\$ 14,329.00	\$ 1,499.29	\$ 15,828.29	\$ 15,828.29	\$ 1,632.56	\$ 17,460.85	\$ 17,460.85	\$ 1,407.19	\$ 18,868.04
TOTAL			\$ 59,266.18			\$ 76,436.89			\$ 84,754.81			\$ 94,751.00			\$ 107,779.46
BENEFICIOS SOCIALES			\$ 15,579.03	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 23,117.73	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 25,411.38	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 27,018.23	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 29,727.76
TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS			\$ 74,845.21	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS		\$ 99,554.63	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS		\$ 110,166.19	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS		\$ 121,769.23	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS		\$ 137,507.22

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Es posible apreciar que en este modelo de negocios no requiere de una fuerte carga laboral, pues únicamente los cargos de Gerente y Asistente general son propiamente colaboradores a tiempo completo. Los cinco vendedores tienen un tratamiento especial. Por un lado, debido a que la legislación ecuatoriana motiva afiliar a los colaboradores que perciben ingresos como comisionistas, Pues su carga laboral no cumpliría con las horas laborables requeridas por la misma ley. Sin embargo, Han sido proyectados como colaboradores afiliados al servicio de seguridad social del Ecuador y se calcula aparte las comisiones de las que son partícipes.

Del mismo, es importante desglosar las cuentas que participan de los beneficios sociales del equipo de talento humano.

Tabla 16-3: Presupuesto Beneficios Sociales

PRESUPUESTO BENEFICIOS SOCIALES					
BENEFICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Décimo Tercer sueldo	\$ 4,938.85	\$ 6,369.74	\$ 7,062.90	\$ 7,895.92	\$ 8,981.62
Décimo Cuarto sueldo	\$ 4,032.00	\$ 4,112.64	\$ 4,194.89	\$ 4,278.79	\$ 4,364.37
Fondos de reserva		\$ 4,112.64	\$ 4,194.89	\$ 4,278.79	\$ 4,364.37
IESS patrono 11.15%	\$ 6,608.18	\$ 8,522.71	\$ 9,958.69	\$10,564.74	\$ 12,017.41
TOTAL	\$15,579.03	\$23,117.73	\$ 25,411.38	\$27,018.23	\$ 29,727.76

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

De la misma forma, existe el presupuesto de ventas que se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 17-3: Presupuesto de Gasto de Ventas

GASTO DE VENTAS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de Aplicativo B2B	\$ -	\$ -	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
Marketing Digital	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Marketing Digital	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Para el efecto, también se detallan las cuentas que componen el gasto administrativo presupuesto.

Tabla 18-3: Presupuesto de Gasto Administrativo

GASTOS ADMINISTRATIVO PRESUPUESTO ANUAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto arriendo	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
Servicios Básicos	\$ 480.00	\$ 489.60	\$ 499.39	\$ 509.38	\$ 519.57
Internet	\$ 264.00	\$ 269.28	\$ 274.67	\$ 280.16	\$ 285.76
Suministros de oficina	\$ 200.00	\$ 204.00	\$ 208.08	\$ 212.24	\$ 216.49
Gastos de limpieza	\$ 720.00	\$ 734.40	\$ 749.09	\$ 764.07	\$ 779.35
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVO	\$ 3,104.00	\$ 3,137.28	\$ 3,171.23	\$ 3,205.85	\$ 3,241.17

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

Tabla 19-3: Costos Fijos

COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 37,668.00				
Beneficio Social	\$ 15,579.03	\$ 23,117.73	\$ 25,411.38	\$ 27,018.23	\$ 29,727.76
Gasto Administrativo	\$ 3,104.00	\$ 3,137.28	\$ 3,171.23	\$ 3,205.85	\$ 3,241.17
Gasto de Ventas	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00
Gasto de Contabilidad	\$ 2,400.00	\$ 2,448.00	\$ 2,496.96	\$ 2,546.90	\$ 2,597.84
TOTAL	\$ 56,551.03	\$ 26,455.01	\$ 29,102.60	\$ 30,744.08	\$ 33,488.93

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Tabla 20-3: Costos Variable

COSTOS VARIABLES					
Transporte	\$ 5,760.00	\$ 5,875.20	\$ 5,992.70	\$ 6,112.56	\$ 6,234.81
Costo de compra	\$ 63,225.00	\$ 65,993.50	\$ 68,705.90	\$ 71,887.93	\$ 75,224.14
TOTAL	\$ 68,985.00	\$ 71,868.70	\$ 74,698.60	\$ 78,000.48	\$ 81,458.95

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 21-3: Estado de Resultados Proyectado

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 157,782.07	\$ 172,850.31	\$ 187,633.34	\$ 204,208.93	\$ 223,530.34
Costo Producto	\$ 63,225.00	\$ 65,993.50	\$ 68,705.90	\$ 71,887.93	\$ 75,224.14
Costo Transporte	\$ 5,760.00	\$ 5,875.20	\$ 5,992.70	\$ 6,112.56	\$ 6,234.81
UTILIDAD BRUTA	\$ 88,797.07	\$ 100,981.62	\$ 112,934.74	\$ 126,208.45	\$ 142,071.39
Gastos Operacionales	\$ 77,728.11	\$ 102,462.39	\$ 113,419.30	\$ 125,048.20	\$ 140,812.58
Gasto Administrativo	\$ 3,104.00	\$ 3,137.28	\$ 3,171.23	\$ 3,205.85	\$ 3,241.17
Gasto de ventas	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 520.00
Gasto Sueldos, Salarios y beneficios	\$ 74,845.21	\$ 99,554.63	\$ 110,166.19	\$ 121,769.23	\$ 137,507.22
Depreciaciones / Amortización	\$ -421.10	\$ -429.52	\$ -438.11	\$ -446.87	\$ -455.81
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 11,068.96	\$ -1,480.77	\$ -484.56	\$ 1,160.25	\$ 1,258.81
Otros Ingresos	\$ 7,200.00	\$ 7,344.00	\$ 7,490.88	\$ 7,640.70	\$ 7,793.51
Otros Gastos	\$ 2,400.00	\$ 2,448.00	\$ 2,496.96	\$ 2,546.90	\$ 2,597.84
U. Antes de Participación Laboral	\$ 15,868.96	\$ 3,415.23	\$ 4,509.36	\$ 6,254.05	\$ 6,454.48
15 % Participación Laboral	\$ 2,380.34	\$ 512.28	\$ 676.40	\$ 938.11	\$ 968.17
Utilidad antes de Impuestos	\$ 13,488.62	\$ 2,902.95	\$ 3,832.96	\$ 5,315.94	\$ 5,486.31
2% I.R. (microempresas)	\$ 3,155.64	\$ 3,457.01	\$ 3,752.67	\$ 4,084.18	\$ 4,470.61
UTILIDAD NETA	\$ 10,332.98	\$ -554.06	\$ 80.29	\$ 1,231.76	\$ 1,015.70

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

EL FLUJO DE CAJA PROYECTADA

Tabla 22-3: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos		\$157,782.07	\$ 172,850.31	\$ 187,633.34	\$ 204,208.93	\$ 223,530.34
(-) Costos		\$ 68,985.00	\$ 71,868.70	\$ 74,698.60	\$ 78,000.48	\$ 81,458.95
(-) Gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Operacional		\$ 88,797.07	\$ 100,981.62	\$ 112,934.74	\$ 126,208.45	\$ 142,071.39
(+) Aporte de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos		\$ 7,200.00	\$ 7,344.00	\$ 7,490.88	\$ 7,640.70	\$ 7,793.51
(-) Pago de créditos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago de impuestos		\$ 3,155.64	\$ 3,457.01	\$ 3,752.67	\$ 4,084.18	\$ 4,470.61
(-) Pago de Part. Laboral		\$ 2,380.34	\$ 512.28	\$ 676.40	\$ 938.11	\$ 968.17
(-) Otros egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 90,461.09	\$ 104,356.33	\$ 115,996.55	\$ 128,826.86	\$ 144,426.12
Variación de capital	\$ -21,575.01	0	0	0	0	0
Necesidad de capital de trabajo		\$ -	0	0	0	0
Variación de capital de trabajo	\$ -	\$ 90,461.09	\$ 104,356.33	\$ 115,996.55	\$ 128,826.86	\$ 144,426.12
Flujo Neto	\$ -21,575.01	\$180,922.18	\$ 208,712.65	\$ 231,993.10	\$ 257,653.73	\$ 288,852.24

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

VAN TIR

Tabla 23-3: TIR – VAN

Datos para calcular VAN y TIR	
IO:	\$ -21,575.01
F1:	\$ 180,922.18
F2:	\$ 208,712.65
F3:	\$ 231,993.10
F4:	\$ 257,653.73
F5:	\$ 288,852.24
n:	5
BCE Ec 2021 Tasa I:	7.57%
Valor Actual Neto	\$ 949,495.31
Tasa Interna de Retorno	8.53

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Consecuentemente, los indicadores VAN (valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno) son dos herramientas de valor muy útiles para determinar qué tan viable es invertir en un nuevo proyecto para la empresa u organización. La TIR no considera reinvertir los flujos de caja cada cierto tiempo. Mientras que el VAN nos permite comparar entre diferentes proyectos para determinar cuál es la mejor inversión.

En efecto, la tasa interna de retorno de 8.53 es superior a la tasa de cero riesgos que mantiene el Ecuador en referencia a la tasa pasiva para una inversión a periodos fijos. Cabe aclarar, que existen externalidades que generar expectativa al sector como son el anuncio de una reforma tributaria y la reforma al código del trabajo. Que alivianarían de cierta forma los flujos de efectivo al eliminar el pago del impuesto a la renta dispuesto como el valor correspondiente al 2% sobre las ventas. Y, al permitir la contratación por horas garantizando los beneficios sociales de los colaborados.

CÁLCULO DE LA RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Tabla 24-3: Relación Beneficio Costo

RELACION BENEFICIO COSTO				
Inversión	\$ 21,575.01			
Tasa de descuento	8.53			
Años	Inversión	Ingresos	Egresos	FCA
0	\$ 21,575.01	\$ -	\$ -	\$ -21,575.01
1		\$164,982.07	\$ 74,520.99	\$ 90,461.09
2		\$180,194.31	\$ 75,837.99	\$ 104,356.33
3		\$195,124.22	\$ 78,469.10	\$ 116,655.13
4		\$211,769.73	\$ 82,288.86	\$ 129,480.87
5		\$231,066.59	\$ 85,977.44	\$ 145,089.14
Suma de ingresos	\$19,539.01			
Suma de Egresos	\$8,751.51			
Costo - Inversión	\$12,823.50			
B/C	1.524			

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Para analizar el resultado de la relación costo beneficio los teóricos han propuesto un análisis en torno a 3 momentos.

Tabla 25-3: Relación costo beneficio

Beneficio costo mayor a 1	El proyecto es viable
Beneficio costo igual a 1	El proyecto es indiferente
Beneficio costo menor a 1	El proyecto no es viable

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Por lo que, en concordancia con los mencionado el proyecto Es viable, pues la relación costo beneficio arroja un valor de 1.524.

3.3.5 Recursos clave

3.3.5.1 Aplicativo B2B

Los aplicativos B2B permiten generar un escenario virtual para conectar dos empresas. Como su nombre lo dice la metodología es Business to Business. Sin embargo, si le añadimos varias características de un modelo negocio de tipo marketing de afiliados. Obtendremos un híbrido que conecta a productores, vendedores y clientes en un mismo aplicativo. Que también tendrá una sección de educación virtual.

Existirán tres módulos del aplicativo móvil, uno web, y un módulo de administración.

a) Interfaz de productor (Móvil)

Contiene información únicamente relacionada con las ordenes de producción que generar el vendedor comisionista desde el interfaz de ventas. Permite al productor notificar sobre:

- Proyección de producción
- Aceptar o rechazar una orden.
- Aceptar solo una parte de la orden.
- Conocer las características de la orden.
- Planificar su producción
- Alerta de malas condiciones climáticas.
- Alertar sobre plagas o similares y notificar al técnico de campo.
- Orden lista (Notifica a vendedor y transportista)
- Retraso en la orden.
- Fecha de cobro de la orden.
- Fecha de pago de la orden.
- Nivel de satisfacción del cliente final.
- Recomendaciones del cliente final.
- Calificación de los miembros del equipo.
- Calificar a los demás miembros del equipo.

Al productor se le entrega un usuario y clave. Si son necesarias se asignarán hasta tres usuarios y claves por finca afiliada.

- Interfaz de comisionista vendedor (Móvil)
- Generar ordenes de despacho
- Visualizar las ordenes de despacho
- Recibe notificación de orden lista
- Seguimiento de transporte vía GPS
- Calificar proveedor
- Calificar transportista
- Nivel de satisfacción del cliente final
- Crear y gestionar cliente
- Emergencias

- Traductor
- Gestión de cobros y pagos
- Geolocalización de fincas

Las vendedoras tendrán un único usuario y contraseña para usar la plataforma.

b) Interfaz de transportista (Móvil)

- Geolocalización de fincas
- Ordenes listas
- Planificar de órdenes
- Destinos
- Calificar finca
- Facturas pendientes
- Guía de remisión
- Registro de vehículo

Los transportistas tendrán un único usuario y contraseña para acceder a la plataforma. Esta será intransferible y deberán completar el registro del vehículo (Debe tener refrigeración)

c) Interfaz de Administración

Desde este apartado el administrador puede controlar y supervisar todos los componentes del aplicativo a través de indicadores gráficos que le permitirán administrar la API de forma integral. También, es el único portal que genera los usuarios y contraseñas para los demás módulos.

d) Web

El acceso al portal web tendrá un costo adicional de suscripción. Sin embargo, está diseñado para satisfacer las necesidades de los encargados de gestionar fincas medianas que superen las 5 hectáreas en producción.

3.3.5.2 Talento Humano

Aún basados en una herramienta tecnológica como el aplicativo B2B la gestión digital del mismo requiere de mano de obra competente, calificada y comprometida que nos permita alcanzar los

objetivos de la naciente institución. En todos los estamentos del proceso, se prioriza el trabajo desde casa, el freelance, y el conexionismo. Por lo que, en el organigrama clásico que se conoce en la administración contemporánea únicamente son evidentes tres cargos fijos y un consejo de asesores externos.

a) Organigrama

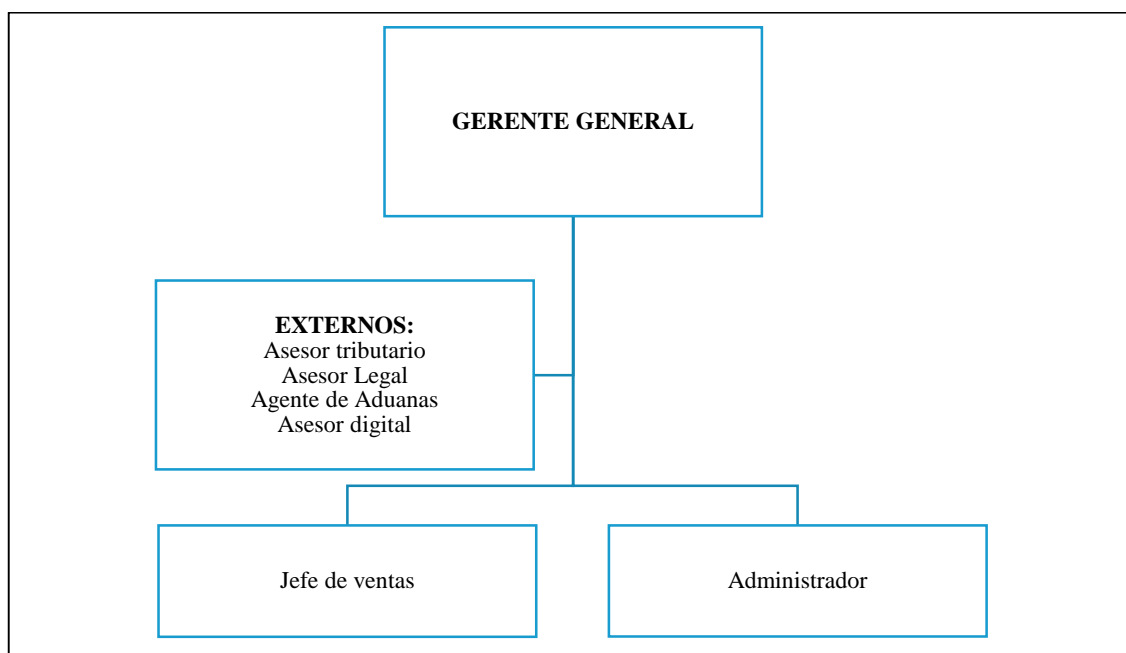


Figura 2-3: Organigrama

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

b) Profesiograma:

Tabla 26-3: Gerente general

Cargo:	Gerente General
Perfil ocupacional:	Ejecutivo – Administrador
Jornada de trabajo:	Flexible
Lugar de trabajo:	Flexible
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover el efectivo desenvolvimiento de la organización. ➤ Planificar, gestionar y administrar los recursos que posee la entidad. ➤ Garantizar el crecimiento constante de las actividades remuneradas.
Misión del cargo:	Llevar en sus hombros el liderazgo administrativo y de gestión que permita a la empresa crecer en el tiempo.
KPI a evaluar por periodo fiscal:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROE ➤ ROI ➤ Ambiente laboral

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Tabla 27-3: Jefe de ventas

Perfil ocupacional:	Ejecutivo – Marketing
Jornada de trabajo:	Flexible
Lugar de trabajo:	Flexible
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar los planes de ventas de los vendedores afiliados. ➤ Planificar, gestionar y administrar los recursos destinados a la promoción de ventas y fidelización de clientes. ➤ Garantizar la gestión de ventas de acuerdo al estándar requerido por la empresa.
Misión del cargo:	Coordinar la venta de productos a través de los canales de venta destinados para cada región y velar por la recuperación de cartera.
KPI a evaluar por periodo fiscal:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas periodo fiscal ➤ Número de ordenes periodo fiscal ➤ Acceso a mercados periodo fiscal. ➤ Abandono de clientes.

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

Tabla 28-3: Administrador

Perfil ocupacional:	Agro negocios
Jornada de trabajo:	Flexible
Lugar de trabajo:	Flexible
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar el cumplimiento de las ordenes, transporte, unidad aduanera, facturación, cobro y pago de todos los miembros de la cadena productiva. ➤ Supervisar el cumplimiento de las ordenes, transporte, unidad aduanera, facturación, cobro y pago de todos los miembros de la cadena productiva. ➤ Atender y solucionar los requerimientos de la mesa de ayuda.
Misión del cargo:	Coordinar y supervisar en campo y en la plataforma digital el correcto funcionamiento de la operativa del modelo de negocio.
KPI a evaluar por periodo fiscal:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROE ➤ ROI ➤ Ambiente laboral

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

c) Comisionistas:

El código de Comercio respecto a la comisión mercantil determina: “Art. 374.- Comisionista es el que ejerce actos de comercio, en su propio nombre, por cuenta de un comitente.”

La comisión es una institución muy parecida al mandato, con la diferencia que el comisionista actúa siempre en su propio nombre a cambio de una contraprestación En modalidad Freelance el agente de sistemas.

➤ Comisionista de ventas Estados Unidos

Este miembro del equipo deberá representar a la empresa en los Estados Unidos de Norte América incluyendo la Isla de Hawái. Por su parte genera su comisión de ventas que se configura en su ingreso. Cuenta con apoyo y respaldo de la empresa siempre que esto se configure en un acuerdo mutuo de las partes. Esto es, el comisionista y el jefe de ventas. Quien, a su vez, liderará el equipo de ventas en plena concordancia con las disposiciones de la gerencia general.

Sus funciones son:

- Captar potenciales clientes.
- Fidelizar potenciales clientes.
- Desarrollar su plan de ventas de acuerdo con los objetivos determinados por el jefe de ventas para el país o región asignada.
- Dar seguimiento de las ordenes hasta que el cliente reciba el producto.
- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Retroalimentar al equipo involucrado para generar satisfacción del cliente.
- Aportar proactivamente con ideas para que su nicho de mercado crezca.

➤ Comisionista de ventas Unión Europea y Países Bajos

Este miembro del equipo deberá representar a la empresa en los Países miembros de la Unión europea incluyendo al Reino Unido y los Países Bajos. Por su parte genera su comisión de ventas que se configura en su ingreso. Cuenta con apoyo y respaldo de la empresa siempre que esto se configure en un acuerdo mutuo de las partes. Esto es, el comisionista y el jefe de ventas. Quien, a su vez, liderará el equipo de ventas en plena concordancia con las disposiciones de la gerencia general.

Sus funciones son:

- Captar potenciales clientes.
- Fidelizar potenciales clientes.
- Desarrollar su plan de ventas de acuerdo con los objetivos determinados por el jefe de ventas para el país o región asignada.
- Dar seguimiento de las ordenes hasta que el cliente reciba el producto.
- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Retroalimentar al equipo involucrado para generar satisfacción del cliente.
- Aportar proactivamente con ideas para que su nicho de mercado crezca.

➤ **Comisionista Emiratos Árabes Unidos**

Este miembro del equipo deberá representar a la empresa en los Emiratos Árabes Unidos. Por su parte genera su comisión de ventas que se configura en su ingreso. Cuenta con apoyo y respaldo de la empresa siempre que esto se configure en un acuerdo mutuo de las partes. Esto es, el comisionista y el jefe de ventas. Quien, a su vez, liderará el equipo de ventas en plena concordancia con las disposiciones de la gerencia general.

Sus funciones son:

- Captar potenciales clientes.
- Fidelizar potenciales clientes.
- Desarrollar su plan de ventas de acuerdo con los objetivos determinados por el jefe de ventas para el país o región asignada.
- Dar seguimiento de las ordenes hasta que el cliente reciba el producto.
- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Retroalimentar al equipo involucrado para generar satisfacción del cliente.
- Aportar proactivamente con ideas para que su nicho de mercado crezca.

➤ **Comisionista ASIA**

Este miembro del equipo deberá representar a la empresa en los países del bloque asiático. Por su parte genera su comisión de ventas que se configura en su ingreso. Cuenta con apoyo y respaldo de la empresa siempre que esto se configure en un acuerdo mutuo de las partes. Esto es, el comisionista y el jefe de ventas. Quien, a su vez, liderará el equipo de ventas en plena concordancia con las disposiciones de la gerencia general.

Sus funciones son:

- Captar potenciales clientes.
- Fidelizar potenciales clientes.
- Desarrollar su plan de ventas de acuerdo con los objetivos determinados por el jefe de ventas para el país o región asignada.
- Dar seguimiento de las ordenes hasta que el cliente reciba el producto.
- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Retroalimentar al equipo involucrado para generar satisfacción del cliente.
- Aportar proactivamente con ideas para que su nicho de mercado crezca.

➤ **Comisionista Federación RUSA.**

Este miembro del equipo deberá representar a la empresa en los Países miembros de la Federación Rusa, incluyendo Japón y Corea. Por su parte genera su comisión de ventas que se configura en su ingreso. Cuenta con apoyo y respaldo de la empresa siempre que esto se configure en un acuerdo mutuo de las partes. Esto es, el comisionista y el jefe de ventas. Quien, a su vez, liderará el equipo de ventas en plena concordancia con las disposiciones de la gerencia general.

Sus funciones son:

- Captar potenciales clientes.
- Fidelizar potenciales clientes.
- Desarrollar su plan de ventas de acuerdo con los objetivos determinados por el jefe de ventas para el país o región asignada.
- Dar seguimiento de las ordenes hasta que el cliente reciba el producto.
- Dar seguimiento a la recuperación de cartera.
- Retroalimentar al equipo involucrado para generar satisfacción del cliente.
- Aportar proactivamente con ideas para que su nicho de mercado crezca.

3.3.6 Actividades clave

3.3.6.1 Mapeo del modelo de negocio

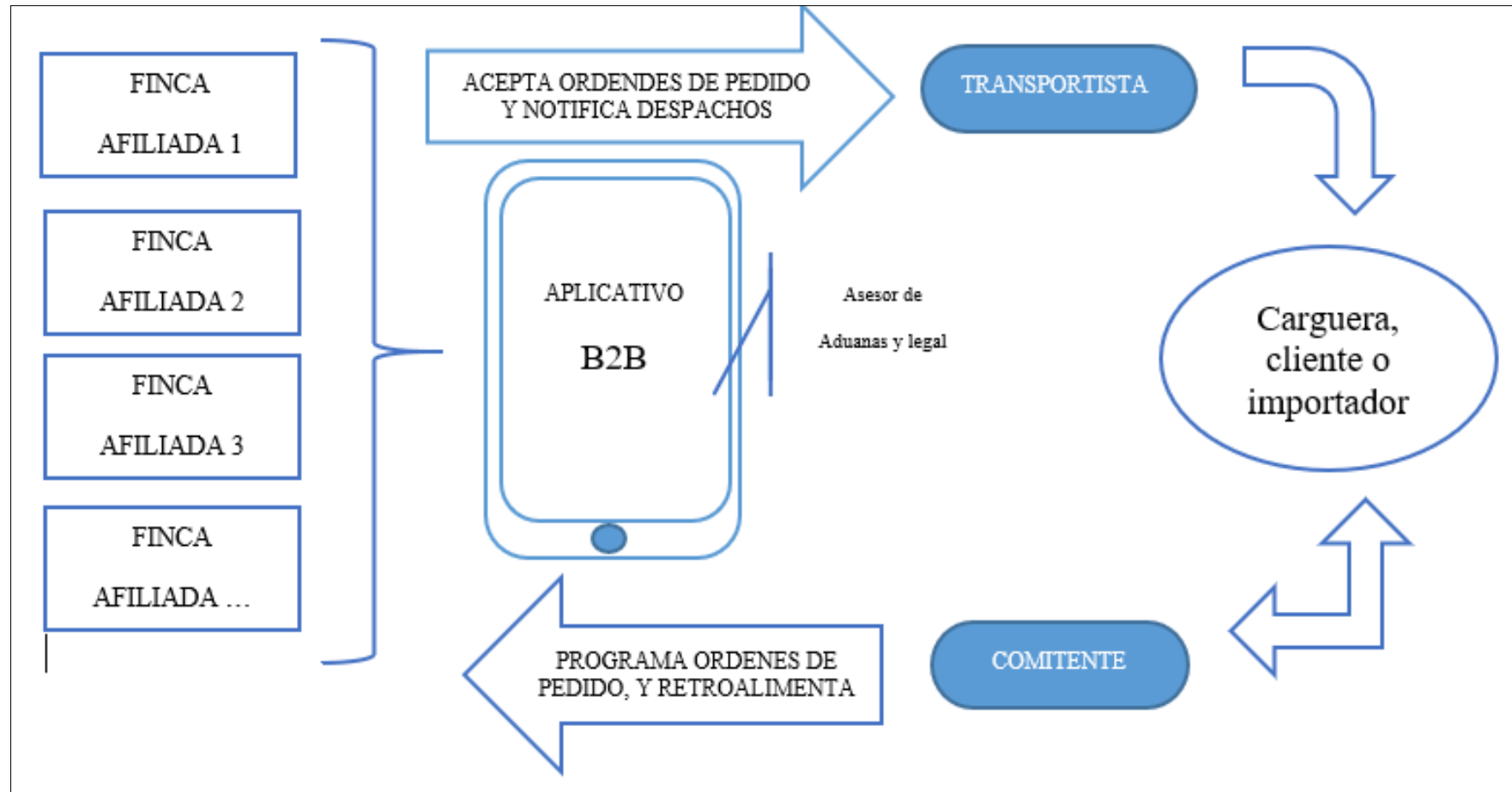


Figura 3-3: Mapeo del modelo de negocio

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

3.3.6.2 *Proceso operativo de cada orden de pedido*

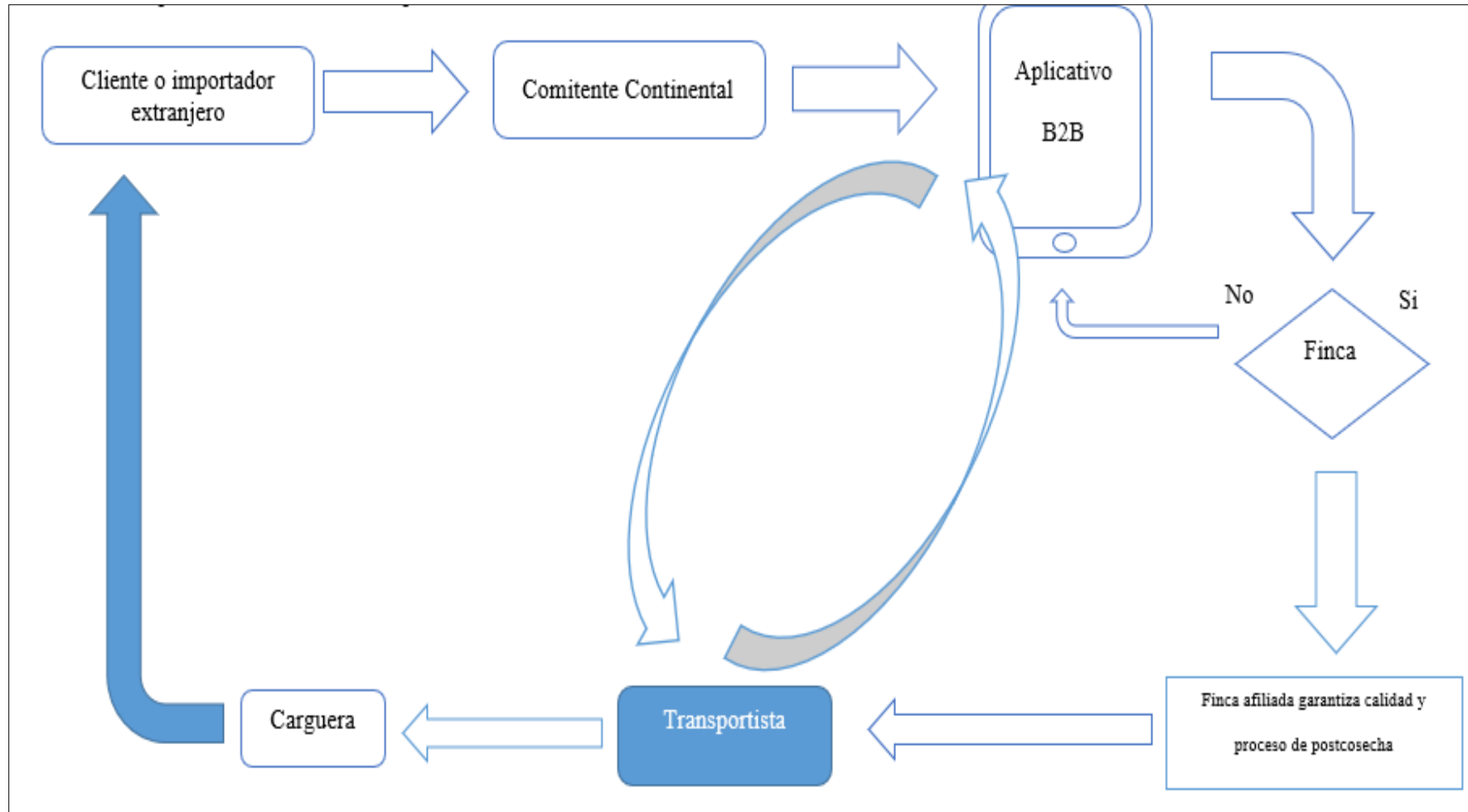


Figura 4-3: Proceso operativo de cada orden de pedido

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

3.3.6.3 *Proceso de despacho de mercadería desde la finca afiliada.*

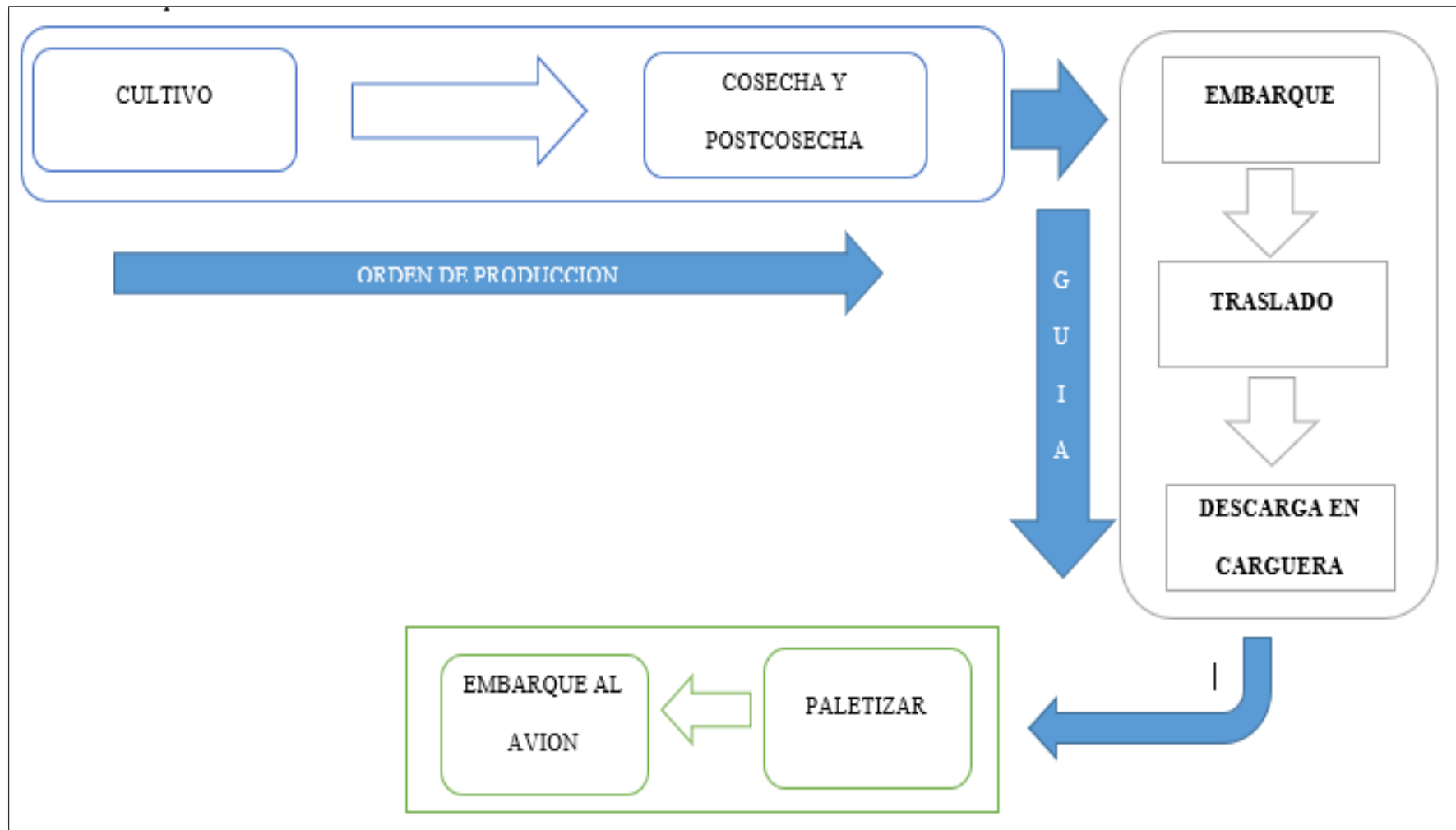


Figura 5-3: Proceso de despacho

Realizado por: Játiva, J. H. (2021).

3.3.7 Socios clave

3.3.7.1 Afiliados

En el modelo de negocio B2B toda la cadena de involucrados es importante. Sin embargo, la razón de ser de la plataforma se ancla a solucionar problemas a los afiliados. Buscando eficiencia y una mejora de la productividad a nivel de productores, transportistas y vendedores de flores. Siendo estos, los afiliados definidos como tal.

3.3.7.2 Cargueras

Las agencias de carga reciben diferentes órdenes de varios proveedores y las consolidan para llevarlas hasta la bodega de un avión. Son particularmente importantes dentro del proceso logístico de transportar flores frescas hasta el cliente. Para efectos prácticos, enlazan las mercancías con los vuelos que las llevarán hasta su destino. Esta vez, ya en bloques paletizados y enmallados.

3.3.7.3 Agente de aduanas

Los agentes de aduana cumplen un rol fundamental dentro del proceso de logística y exportación de flores. Estos están autorizados a realizar la documentación que corresponde a la plataforma ECUAPAS, que es administrada por la ADUANA del Ecuador. Inicialmente es visualizado como socio clave. Sin embargo, es posible que en el futuro pueda catalogarse como afiliado si los niveles de productividad lo requieren.

CONCLUSIONES

En concordancia con la información levantada para dar validez a este trabajo de investigación es preciso afirmar que el sector floricultor del Ecuador está muy bien estructurado a nivel de datos estadísticos sectoriales y regionales. Que resultan de suma utilidad para la toma de decisiones en todos los niveles relacionados al sector.

La distancia de 200 km desde el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre hasta el sector que concentra la mayor cantidad de fincas productoras de la provincia de Carchi genera un costo logístico que afecta al rendimiento de las inversiones realizadas en la zona. Haciendo que estas estructuras pierdan competitividad frente a los demás participantes del mercado.

La metodología CANVAS posibilita el desarrollo de modelos de negocio con alto valor creativo y es así que el desarrollo de un aplicativo móvil apalanca la mejora de competitividad de las fincas productoras que fueron fruto del estudio. La iniciativa propuesta implica una inversión de \$ 21,575.01 para el desarrollo del aplicativo. Misma que evaluada a un periodo de cinco años arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 952,451.06 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 8.53%, la relación Costo Beneficio (c/f) es igual a 1.52 por lo que, en función de la información recolectada y analizada el proyecto es viable financieramente.

RECOMENDACIONES

En correspondencia con lo declarado en este documento, Recomiendo a los implicados en la toma de decisiones del sector floricultor hacer uso de la basta cantidad de datos estadísticos y analíticos que el sector posee en bases de datos de acceso público para mejorar el asertividad de las mismas.

Es importante mejorar las condiciones y procesos que generar la distorsión de competitividad a nivel empresarial de los pequeños y medianos productores de flores de la provincia de Carchi. Recomiendo buscar soluciones y alternativas apalancados en el uso y desarrollo de herramientas tecnológicas para poder generar un mejor nivel de productividad local, regional y sectorial.

Recomiendo a los empresarios y empresarias de la floricultura apostar por las ideas frescas, que vienen de la mano de la innovación y la disrupción como estrategias para mejorar su actividad empresarial en todo aspecto. Sin embargo, es importante incentivar la llegada de inversiones del sector florícola a la zona de influencia, debido a sus bondades naturales y a la vez, generar condiciones diferentes para la industria local. De otra forma mantendremos la producción de flores igual que hace 25 años y eso nos deja despojados ante la corrección del mercado mundial.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDAD. (2018). *Sector Productivo de la Provincia Del Carchi*. Recuperado de: <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/cacao2.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Chafla, L. H. (2019). *Plan de negocios aplicando el Modelo Canvas a la Ferretería “Andina Comercial”, 2019-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/13530>
- Development, M. O. (2008). *Wester Economic Diversification Canada*. Recuperado de: <https://www.wd-deo.gc.ca/eng/home.asp>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- López, F. G. (2013). *Plan de exportación de flores para el mercado de New York – Estados Unidos de la Empresa Decoflor, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10916>
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lum, F. N. (2017). *Mi Modelo De Negocio: Canvas y Plan de Empresa*. Recuperado de: https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf
- Quiroa, M. (04 de Abril de 2020). *Amenazas de una empresa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/amenazas-de-una-empresa.html#:~:text=Una%20amenaza%20empresarial%20se%20define,su%20permanencia%20en%20el%20mercado>.
- Vera, A. (2013). *Principales tipos de Investigación*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>


Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad del negocio*.
Lima: USAID.


Yáñez, M. J. (2015). *Proyecto de factibilidad para la exportación de flores hacia el país de Japón, ciudad de Tokio. de la empresa Operflor Cargo Cía. Ltda. ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha. periodo 2015-2019.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11180>

Evidencia de la Traducción Abstract

TRADUCCIÓN INGLÉS

4


 **LUIS FERNANDO BARRIGA FRAY**
Mié 23/02/2022 13:41
Para: JHON HUMBERTO JATIVA CORTEZ

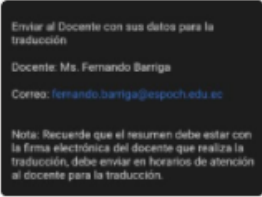
 **JHON JATIVA.pdf**
164 KB


Saludos cordiales


...

[Responder](#) | [Reenviar](#)

 **JHON HUMBERTO JATIVA CORTEZ**
Mar 22/02/2022 17:03
Para: LUIS FERNANDO BARRIGA FRAY



 0326-DBRA-UTP-2022-signe...
49 KB

 RESUMEN JHON JÁTIVA.docx
15 KB

3 archivos adjuntos (207 KB)

☁ Guardar todo en OneDrive - ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

↓ Descargar todo

Saludos cordiales,

Estimado Docente a través de la presente le adjunto el archivo aprobado por Bibliotecas para que por favor me ayude con el trámite de la traducción del Resumen de mi Trabajo de Titulación, a continuación, le detallo mis datos

Fuente: Centro de Idiomas / ESPOCH (2022).



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 10 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JHON HUMBERTO JÁTIVA CORTEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



10 / 03 / 2022

0326-DBRA-UTP-2022