



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO**

**Título:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CLAVELES  
DE LA EMPRESA COEXFLOR EN ECUADOR**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de  
Empresas

**Autor:**

Ing. Mayra Fernanda Ortega Acosta

**Tutor:**

Mg. Mónica Patricia Salazar Tapia

**LATACUNGA - ECUADOR**

**2023**

## **AVAL DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador” presentado por Mayra Fernanda Ortega Acosta, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

## **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, septiembre 30, 2023

  
.....  
Mg. Mónica Patricia Salazar Tapia  
CC. 050213819-1

## AVAL DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, Octubre 30, 2023



.....  
Mg. Diego Enrique Estupiñán Tello  
CC.: 050165650-8  
Presidente del tribunal



.....  
Mg. Yadira Araceli Herrera Martínez  
CC.: 050290485-7  
Lector 2



.....  
Mg. Irma Elizabeth Veintimilla Ruiz  
CC.: 050296958-7  
Lector 3

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida, mi familia por estar siempre presentes y a mis mentores quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Mayra Fernanda Ortega Acosta

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, septiembre 30, 2023

  
.....  
Ing. Mayra Fernanda Ortega Acosta  
CC.: 050349323-1

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, septiembre 30, 2023

  
.....  
Ing. Mayra Fernanda Ortega Acosta  
CC.: 050349323-1

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, octubre 26 2023



.....  
Mg. Diego Enrique Estupiñán Tello  
CC.: 050165650-8

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:** Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador.

**Autor:** Ing. Mayra Fernanda Ortega Acosta

**Tutor:** Mg. Mónica Patricia Salazar Tapia

**RESUMEN**

Los claveles son una de las flores más emblemáticas del país y poseen un gran potencial tanto en el mercado nacional como en el internacional. El objetivo principal de este plan es aprovechar la experiencia y la infraestructura existente de COEXFLOR en la industria de la floricultura para desarrollar estrategias efectivas de comercialización que permitan aumentar la participación de mercado y la rentabilidad. El análisis de mercado se enfoca en identificar oportunidades y desafíos en el sector de claveles en Ecuador. Se investigan las tendencias de demanda, los competidores y las preferencias de los consumidores, con un énfasis en la calidad y la sostenibilidad. Además, se propone un plan de negocios para la comercialización integral que incluye estrategias de producto, precio, punto de venta, promoción, plaza, personas y procesos. Con el desarrollo de una aplicación móvil diseñada para revolucionar la forma en que COEXFLOR conecta con sus clientes, para de esta manera ofrecer soluciones innovadoras en el ámbito comercial y la interacción con el consumidor, aprovechando la tecnología móvil para proporcionar experiencias personalizadas y efectivas. Este plan de negocios tiene como objetivo brindar a COEXFLOR una hoja de ruta sólida y estratégica para la comercialización de claveles en el mercado nacional. Se espera que este enfoque contribuya al crecimiento sostenible de la empresa y a la promoción de los claveles ecuatorianos como una opción de calidad en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias digitales, plan de negocio de claveles, comercialización de claves.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI  
DIRECCION DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Theme:** Business plan for the carnations' commercialization of the COEXFLOR company in Ecuador.

**Author:** Mayra Fernanda Ortega Acosta

**Tutor:** Mg. Mónica Patricia Salazar Tapia

**ABSTRACT**

Carnations are one of the most emblematic flowers in the country and have a great potential in both the national and international markets. The main objective of this plan is to take advantage of COEXFLOR's existing experience and infrastructure in the floriculture industry to develop effective marketing strategies that will increase market share and profitability. The market analysis focuses on identifying opportunities and challenges in the carnation sector in Ecuador. Demand trends, competitors and consumer preferences are investigated, with an emphasis on quality and sustainability. In addition, a business plan is proposed for comprehensive marketing that includes product, price, point of sale, promotion, place, people and processes strategies. With the development of a mobile application designed to revolutionize the way COEXFLOR connects with its clients, in order to offer innovative solutions in the commercial field and interaction with the consumer, taking advantage of mobile technology to provide personalized and effective experiences. This business plan aims to provide COEXFLOR with a solid and strategic roadmap for the commercialization of carnations in the national market. This approach is expected to contribute to the sustainable growth of the company and the promotion of Ecuadorian carnations as a quality option in the market.

**KEYWORDS:** Digital strategies, carnations business plan, key marketing.

MSc. Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete con cédula de identidad número: 050210421-9 Licenciado en: Ciencias De la Educación especialidad Inglés con número de registro de la SENESCYT:1010-04-477716; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador." de Ortega Acosta Mayra Fernanda, aspirante a magister en Administración de Empresas.



Estuardo Vladimir Sandoval Vizuete  
050210421-9

Latacunga, Octubre 25 del 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFORMACIÓN GENERAL: .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad .....	2
Formulación del problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos .....	3
Sistema de tareas con relación a los objetivos específicos:.....	4
Justificación .....	5
1 CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	6
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Fundamentación Epistemológica.....	7
1.2.1 Plan de Negocio .....	7
1.2.2 Planificación estratégica .....	10
1.2.3 Estudio de mercado.....	11
1.2.4 Matriz FODA.....	11
1.2.5 Estrategias de comunicación en comercialización.....	12
1.2.6 Competencia directa e indirecta en el mercado .....	15
1.2.7 Mercado y Comercialización .....	16
1.2.8 Elementos principales en la Comercialización .....	17
1.2.9 Estrategias de Marketing .....	18
1.2.10 Estrategia de Ventas.....	19
1.2.11 Estudio Administrativo .....	20

1.2.12	Estudio del marco legal.....	21
1.2.13	Estudio económico.....	22
1.2.14	Inversión inicial .....	22
1.2.15	Activos fijos.....	22
1.2.16	Indicadores de Evaluación del Proyecto de Inversión .....	23
1.3	Conclusiones.....	24
2	CAPITULO II. METODOLOGÍA .....	25
2.1	Población y muestra del estudio .....	25
3	CAPITULO III. PROPUESTA .....	28
3.1	Resumen ejecutivo.....	28
3.2	Título del proyecto .....	29
3.3	Direccionamiento estratégico .....	29
3.3.1	Misión .....	29
3.3.2	Visión.....	29
3.3.3	Valores corporativos .....	29
3.3.4	Objetivos organizacionales .....	30
3.4	Modelo de negocio (Business Model).....	30
3.5	Análisis Técnico .....	32
3.5.1	Antecedentes históricos .....	32
3.5.2	Antecedentes históricos .....	32
3.5.3	Ubicación Geográfica .....	33
3.5.4	Microentorno .....	33
3.5.4.1	Matriz FODA empresa COEXFLOR.....	34
3.5.4.2	Análisis FODA empresa COEXFLOR .....	37
3.6	Estudio de mercado .....	38

3.6.1	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta.....	38
3.6.2	Determinación de mercado objetivo.....	39
3.6.3	Análisis del mercado actual.....	39
3.6.4	Análisis de la demanda.....	40
3.6.5	Determinación de la demanda histórica y actual.....	40
3.6.6	Proyección de la demanda.....	41
3.6.7	Análisis de la oferta.....	42
3.6.8	Proyección de la oferta.....	42
3.6.9	Demanda insatisfecha.....	43
3.6.10	Análisis de precios (benchmarking) analizando la competencia.....	43
3.7	Estrategia de marketing digital y ventas.....	43
3.7.1	Producto.....	44
3.7.2	Precio.....	45
3.7.3	Plaza – Canales de distribución.....	46
3.7.4	Promoción.....	46
3.7.5	Personas.....	47
3.7.6	Proceso.....	47
3.7.7	Posicionamiento.....	49
3.8	Plan Económico – Financiero.....	49
3.8.1	Determinación de costos por proceso.....	49
3.8.1.1	Proceso de preparación de suelo.....	50
3.8.1.2	Proceso de siembra.....	50
3.8.1.3	Proceso de cultivo.....	51
3.8.1.4	Proceso de cosecha.....	54
3.8.1.5	Proceso de clasificación y preparación de bonche de clavel.....	55

3.8.1.6	Proceso de comercialización .....	55
3.8.1.7	Resumen costos de producción claveles por proceso de COEXFLOR.....	57
3.8.1.8	Determinación de costo de producción unitario del clavel .....	62
3.8.1.9	Proyección de ingreso de ventas proyectadas .....	62
3.8.1.10	Proyección de egresos .....	63
3.8.1.11	Flujo de efectivo Neto .....	66
3.9	Evaluación del plan financiero .....	68
4	CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
	CONCLUSIÓN .....	70
	RECOMENDACIÓN .....	72
	BIBLIOGRAFÍA .....	73
	ANEXOS .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Sistema de tareas con relación a los objetivos específicos.....	4
<b>Tabla 2.</b>	Segmentación por edades .....	26
<b>Tabla 3.</b>	Cinco fuerzas de PORTER.....	34
<b>Tabla 4.</b>	Análisis FODA COEXFLOR.....	35
<b>Tabla 5.</b>	Análisis FODA SIERRA FLOR S.A .....	36
<b>Tabla 6.</b>	Estrategias cruzadas de comercialización .....	37
<b>Tabla 7.</b>	Demanda histórica y actual de claveles mercado nacional .....	41
<b>Tabla 8.</b>	Demanda futura de claveles mercado nacional .....	41
<b>Tabla 9.</b>	Análisis de oferta COEXFLOR .....	42
<b>Tabla 10.</b>	Proyección de la oferta COEXFLOR .....	42
<b>Tabla 11.</b>	Matriz demanda insatisfecha clavel en mercado nacional.....	43
<b>Tabla 12.</b>	Proceso de preparación del suelo COEXFLOR .....	50
<b>Tabla 13.</b>	Proceso de siembra de claveles COEXFLOR .....	51
<b>Tabla 14.</b>	Proceso de enmallado, pinzado y desyemado de claveles COEXFLOR.....	52
<b>Tabla 15.</b>	Proceso de fertilización de claveles COEXFLOR.....	53
<b>Tabla 16.</b>	Proceso de fumigación de claveles COEXFLOR.....	54
<b>Tabla 17.</b>	Proceso de cosecha de claveles COEXFLOR .....	55
<b>Tabla 18.</b>	Proceso de clasificación y preparación bonche de claveles COEXFLOR .....	55
<b>Tabla 19.</b>	Proceso de comercialización de bonche de claveles COEXFLOR .....	56
<b>Tabla 20.</b>	Resumen de costos de producción de claveles COEXFLOR .....	57
<b>Tabla 21.</b>	Informe de capacidad de producción de la empresa COEXFLOR.....	60
<b>Tabla 22.</b>	Informe de costos de producción de la empresa COEXFLOR.....	61
<b>Tabla 23.</b>	Cuadro de determinación de costo unitario de clavel COEXFLOR.....	62
<b>Tabla 24.</b>	Proyección ingresos por escenario venta de clavel COEXFLOR .....	63

<b>Tabla 25.</b>	Proyección egresos por costo de producción de clavel COEXFLOR .....	63
<b>Tabla 26.</b>	Costos fijos estructurales COEXFLOR .....	64
<b>Tabla 27.</b>	Proyección egresos por costos fijos estructurales COEXFLOR .....	64
<b>Tabla 28.</b>	Proyección egresos costos por inversiones COEXFLOR .....	65
<b>Tabla 29.</b>	Flujo de efectivo de COEXFLOR .....	66
<b>Tabla 30.</b>	Indicadores financieros de COEXFLOR.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Modelo CANVAS de la organización COEXFLOR.....	31
<b>Figura 2.</b>	Las 7 P del marketing digital.....	44
<b>Figura 3.</b>	Producción clavel miniatura.....	44
<b>Figura 4.</b>	Unidad de bonche de 24 claveles .....	45
<b>Figura 5.</b>	Canales de distribución COEXFLOR .....	46
<b>Figura 6.</b>	Aplicación celular IOS / ANDROID empresa COEXFLOR .....	48
<b>Figura 7.</b>	Logo y Propuesta de Valor COEXFLOR.....	49

## **INFORMACIÓN GENERAL:**

**Título del Proyecto:** Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador.

**Línea de investigación:** Administración y economía para el desarrollo sostenible para las organizaciones.

**Proyecto de investigación asociado:** Sostenibilidad y competitividad.

**Grupo de Investigación:** Desarrollo socioeconómico.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes**

De acuerdo a la línea de investigación que consta en el programa de Maestría, este Proyecto de Investigación se enmarca dentro de la línea de Administración y Economía para el desarrollo sostenible para las organizaciones; es decir, es un proyecto que contribuirá con el objetivo de desarrollo sostenible, que según la agenda de las Naciones Unidas hasta el 2030 para América Latina y el Caribe, busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU, 2018, pág. 1).

Ecuador produce una amplia gama de flores que se envían a muchos países, mayoritariamente a Estados Unidos y Rusia. Todas estas flores -salvo las tropicales, más adecuadas para la costa por su clima se cultivan en la sierra. Dado que la industria floral es actualmente el cuarto sector exportador de Ecuador, con unas ventas anuales de casi USD 1.000 millones. Debido al clima favorable que ofrecen las provincias productoras de flores, las compañías floricultoras legitimadas en Flor Ecuador han estandarizado sus procesos de producción en las últimas 2 décadas, mejorando las condiciones económicas, sociales y laborales de más de 28.000 familias y promoviendo la equidad de género, las buenas prácticas ambientales y los métodos agrícolas. Esta demanda ha generado cada vez más competencia y la necesidad de mejorar los planes de negocios de las micro, pequeños y medianos floricultores.

De acuerdo con (Ficha, Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo, 2021, pág. 22). “En el 2020 Ecuador exportó \$827 millones de dólares en flores

cortadas, lo que lo convierte en el tercer exportador más grande de flores cortadas en el mundo. Este mismo año las flores se convirtieron en el quinto producto más exportado en Ecuador. El principal destino de las exportaciones de las flores de Ecuador es Estados Unidos (\$310 millones), Rusia (\$114 millones), Países Bajos (\$82,4 millones), Italia (\$26,7 millones) y el resto del mundo (\$294 Millones).”

En el proceso de producción de claveles COEXFLOR funciona como una empresa altamente competitiva debido a que en cada una de las etapas productivas no se observan deficiencias mayores gracias a la aplicación de distintos medios técnicos y tecnología del conocimiento, similares a las grandes empresas florícolas que producen para los mercados exteriores, con lo cual se logra producir y comercializar un producto altamente competitivo. “Estos datos empresariales, constituyen información que evidencia que, en el campo de la actividad de la producción, hasta la presente fecha no se ha identificado factores causales de deficiencias importantes expresadas en efectos negativos en todo el sistema de capital y trabajo.” (Ficha, Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo, 2021, pág. 27).

El 50% de las empresas florícolas tienen su sede en la provincia de Cotopaxi, cuya capital es la ciudad de Latacunga; aquí se cultivan flores para la exportación, especialmente por su clima templado, durante el COVID-19, las empresas restauraron sus plantaciones que habían sido afectadas referente a la fertilización, la poda y el corte de tallos. Los floricultores de Cotopaxi se enfrentan a una intensa competencia porque sus ventas pueden verse influidas por ocasiones especiales como el Día de San Valentín, el Día de la Madre y el Día de Todos los Santos. Para aprovechar estas oportunidades de venta los productores deben mantener la calidad de sus claveles y aumentar la producción.

La empresa “COEXFLOR” fue creada en el año 2008, es de tipo comercial, se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, su Gerente es el Señor José Francisco Tipán Toapanta, fue fundada para la producción y venta de claveles de distintas variedades y colores, para abastecer al mercado nacional e internacional.

### **Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad**

La empresa COEXFLOR, dedicada a la comercialización de claveles, se enfrenta a un desafío crítico en su proceso. Existe un conjunto de claveles que, debido a sus características no

cumplen los requisitos necesarios para ser exportados y, en su lugar, deben ser dirigidos al mercado nacional. La falta de un sistema eficiente y ágil para gestionar esta transición y comercialización plantea problemas logísticos, de visibilidad y oportunidades de negocio sin explotar. COEXFLOR se encuentra en una necesidad urgente de desarrollar una aplicación móvil (APP) que facilite la comercialización de los claveles no aptos para exportación en el mercado nacional. La empresa carece de una herramienta que permita la gestión eficiente de este segmento de productos, lo que resulta en pérdida de ingresos y una falta de control sobre su distribución interna.

La creación de una APP móvil dedicada a la comercialización de claveles en el mercado nacional representa una oportunidad estratégica para COEXFLOR. Esta aplicación puede optimizar la gestión de inventario, brindar visibilidad en tiempo real sobre la disponibilidad de los productos y facilitar la interacción con los compradores nacionales. Asimismo, podría permitir la implementación de estrategias de precios dinámicos y promociones, lo que mejoraría la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado nacional.

### **Formulación del problema**

¿Cómo puede la empresa CEXFLOR gestionar de manera eficiente la comercialización de claveles que no cumplen los requisitos para exportación y deben ser dirigidos al mercado nacional ecuatoriano utilizando una aplicación móvil (APP) como herramienta clave en este proceso?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador.

#### **Objetivos específicos**

Fundamentar bases teóricas referentes a los planes de negocios.

Analizar el mercado, para establecer las necesidades y demanda insatisfecha.

Establecer las estrategias de comercialización en el mercado nacional.

Medir la rentabilidad del proyecto a través de indicadores financieros.

**Sistema de tareas con relación a los objetivos específicos:**

**Tabla 1.** Sistema de tareas con relación a los objetivos específicos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividad (tareas)</b>	<b>Resultado de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)</b>
Fundamentar bases teóricas referentes a los planes de negocios.	Investigación bibliográfica y adquisición de datos	Obtención de información y variables para investigación	Consulta de investigaciones previas, tesis, manuales, documentos.
Analizar el mercado, para establecer las necesidades y demanda insatisfecha.	Direccionamiento y estructura organizacional	Revisión de informes y estudios previos macroeconómicos Ecuador. Análisis de factores políticos, tecnológicos y sociales del país. Identificación y formulación de metodologías mediante FODA. Aplicación de encuesta a la muestra seleccionada para conocer el mercado objetivo.	Herramienta FODA ENCUESTA
Establecer las estrategias de comercialización en el mercado nacional	Análisis de direccionamiento estratégico del macro y microentorno	Determinación de demanda insatisfecha. Definición de la población del estudio y criterios de segmentación. Análisis de criterios de ubicación y matriz de localización. Definición misión, visión, valores, código de ética del negocio. Definición de requisitos legales y permisos de funcionamiento. Diseño del modelo de negocio. Estrategias de comercialización.	Misión, visión, objetivos. Estructura organizacional. Marketing Mix.
Medir la rentabilidad del proyecto a través de indicadores financieros.	Evaluación financiera de la propuesta	Definición de costos de inversión, capital de trabajo y punto de equilibrio. Análisis financiero.	Proyección financiera (estado de resultados, proyección de flujos, cálculo de inversión inicial, indicadores financieros)

**Fuente: El autor**

## **Justificación**

El presente proyecto tiene como finalidad la creación de un plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en mercado nacional Ecuador de la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, que se caracteriza por ser una zona agrícola, ganadera y florícola.

Considerando que el sector florícola se ha convertido en la base fundamental para el desarrollo económico y social de la provincia, por sus características y calidad, de esta manera las empresas que se dedican a esta actividad sean sostenibles y productivas, por lo que, es un negocio que resulta atractivo para los emprendedores.

Se debe tomar en cuenta que el comercio es fundamental para el país, siendo un soporte principal en el crecimiento de las empresas. El sector florícola es una industria fuerte y dinámica, se considera un rubro importante en el desarrollado de Ecuador.

La flor que representa mayor crecimiento en su consumo es la rosa y le siguen en orden de importancia: las heliconias, el girasol, clavel, ave de paraíso, el pompón y las orquídeas.

Estos factores demuestran claramente que la actividad florícola en los Estados Unidos es una fuente representativa de empleo y así genera un impacto positivo en la economía del país. Por tanto, el análisis del mercado en mención es pertinente para que así, los directivos de la florícola COEXFLOR, tomen las decisiones empresariales necesarias que permitan la implementación o no de la propuesta del presente estudio.

# **1 CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

## **1.1 Antecedentes**

Este estudio realizado titulado Desarrollo de un plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador, se encuentra enmarcada en la línea de administración y economía para el desarrollo humano y social, diversidad y derechos. Adicional se enmarca dentro la línea de investigación de sostenibilidad y competitividad, en el grupo de desarrollo socioeconómico.

Se trata de un plan de negocios para la comercialización de claveles de la florícola COEXFLOR para venta directa en el Ecuador es un tema corporativo que, por su particularidad e importancia, demanda de un estudio científico y técnico, el propósito de contribuir al progreso de las empresas floricultoras, y en específico, cuando se busca opciones factibles para popularizar una empresa con el fin de comercializar directamente la producción en el mercado nacional.

Según (Ávila), 2015 menciona que “el desarrollo económico y social de nuestro país está relacionado con la producción agrícola, dado el aporte de este sector al PIB, al empleo y a la balanza comercial”. En este sentido Ecuador se identifica por ser un país que tiene grandes riquezas derivadas de recursos naturales como el banano, cacao, camarón, flores, entre otros, los mismos que han favorecido durante años a la economía ecuatoriana.

Uno de los productos comerciales agropecuarios en el Ecuador son las flores, las mismas que se colocan en el segundo lugar en los últimos años de acuerdo con información del Ministerio de Agricultura y Ganadería, este bien es el que mayor beneficio proporciona al crecimiento económico del país, siendo un sector que genera fuentes de trabajo, y además de ser un bien considerado uno de los mejores en el mundo; Ecuador cultiva, comercializa y exporta mucha variedad de flores de alta calidad, esto se da por la diversidad de climas, propiedades del suelo que lo hace perfecto para diferentes variedades de cultivos, por su ubicación geográfica.

Una de las variedades de flores que se producen en el Ecuador es el clavel que tiene como origen la cuenca del mediterráneo, algunos de los principales claveles para la producción de flores cortadas se crearon en Lyon, Francia en 1845. Sin embargo, la cosecha de claveles se

desarrolla semestralmente y dura dos años en producción. Esta bella flor que es emergida de la tierra ecuatoriana logra ser exportada a países como Japón.

Los tipos de claveles que logran cultivarse en Ecuador son las Norla Barlo, Charmeur, Dark Organe Telster y Dallas, en tamaño y forma de botones estándar y miniatura. La siembra de los claveles en los asentamientos de las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay e Imbabura.

En los últimos años las flores procedentes de Ecuador tienen una demanda elevada por sus cualidades, técnicas y ambientes agrícolas usados en los procesos productivos, incrementando los niveles de competitividad y aprobación en los mercados internacionales. El autor (Reinoso) menciona en su trabajo que “el mercado mundial de flores es estacional y dependen en su totalidad de las fiestas, costumbres y preferencias de los compradores por lo cual existen períodos de alto consumo y los precios suben, pero al contrario también hay meses en donde los precios bajan notoriamente y el producto no puede ser colocado en el exterior rentablemente”.

Por lo que se vuelve imperativo determinar el comportamiento del sector comercial florícola del Ecuador y su aporte a balanza comercial agropecuaria, mediante análisis de datos históricos, y considerando la creación de un plan de negocios enfocado a la comercialización de claveles en el mercado nacional para la empresa COEXFLOR.

## **1.2 Fundamentación Epistemológica**

A continuación, se detalla en los subsiguientes apartados la teoría más relevante que permite conocer a detalle las características de un plan de negocios, sus objetivos, pasos, y elementos para establecer la propuesta.

### **1.2.1 Plan de Negocio**

Consiste en un documento que debería ser usado para socializar los planes, estrategias y tácticas a los administradores, socios e inversionistas de COEXFLOR. Según (Balanko, 2008) “Un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la

dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante que es la rentabilidad”.

Según la autora Diana M González Salazar, en su libro “Plan de negocios para emprendedores al éxito”, el plan de negocios ayuda a:

- Poner en claro las ideas
- Detectar las oportunidades
- Anticiparse a posibles riesgos o problemas que podrían presentarse
- Estudiar la factibilidad de la idea antes de realizar un compromiso financiero, al igual que de tiempo y dinero significativo.
- Obtener financiamiento, ya sea mediante préstamo bancario o por inversionistas
- Buscar futuros empleados.
- Revisar periódicamente los avances y fijar nuevas rutas de acción.

Es decir, que el plan de negocios proporciona los lineamientos que debemos seguir para forjar una idea en la que se desea invertir. Por lo tanto, consta de una programación que contiene el ámbito estratégico, técnico y económico para fijar los recursos requeridos para poner en marcha el proyecto y definir si es o no viable.

El plan de negocios es un documento dinámico y cambiante a través del tiempo, de acuerdo con la respuesta y resultados que se obtienen.

EL autor Moorem Petty y Palich (2001) lo definen como “un instrumento que forma la idea básica que implica un negocio, por lo tanto, establece los aspectos que se deben considerar para iniciarlo”, al: identificar la naturaleza y los factores que representan una oportunidad; definir el enfoque que se tomará para aprovechar dicha oportunidad, identificar los factores que podrían llevar a la organización al éxito y servir como herramienta de apoyo para captar recursos financieros.

(Campo) 2013 establece que “los planes de negocios son importantes porque indican hacia qué segmento de mercado se debe dirigir una oferta; qué nicho de mercado aún no está explotado; cuál es la principal competencia; qué oportunidades o amenazas existen en el

entorno; qué fortalezas deben potenciarse y qué debilidades deben considerarse para lograr ser más competitivos”.

Al respecto, un plan de negocios independientemente del tipo de negocio que se desea crear consta de una serie de pasos que se especifican a continuación (Gonzalez, 2007):

- **Selección y presentación de la idea:** Se justifica la creación de la idea, analizando entre otros temas, la misión, objetivos y ventajas de la misma.
- **Mercadotecnia:** Se lo puede denominar estudio de mercado ya que en este punto se analiza los clientes potenciales, demanda, oferta del mercado, precios, entre otros.
- **Recursos materiales y logísticos:** Este estudio consta dentro del estudio técnico y se analiza temas como, necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad.
- **Recursos humanos y aspectos legales:** Parte del estudio técnico, se debe revisar todo lo concerniente con el personal, puestos y funciones específicas, así como el marco legal al que deberá sujetarse la empresa.
- **Finanzas:** Conocido como estudio económico o financiero, hace referencia a la cantidad necesaria para iniciar la empresa, dónde se obtendrá y cuáles serán los gastos y ganancias en un periodo determinado.
- **Plan de trabajo:** Se requiere elaborar un cronograma de las actividades que marquen los tiempos para iniciar las operaciones de la empresa.

Es decir que como instrumento administrativo examina si la inversión es o no viable, por lo que, su desarrollo y contenido debe ser exacto y preciso; además se debe considerar absolutamente todas las variables que pueden incidir en su impulso; adicional, debe ser sencillo y claro de tal manera que su contexto se pueda comprender y hacer cualquier seguimiento que sea necesario.

Para finalizar, el plan de negocios debe proporcionar información precisa, concisa, clara y oportuna cuyo objetivo brinde soporte al inversionista para que tome las decisiones que más le convengan.

### **1.2.2 Planificación estratégica**

La ventaja competitiva de un negocio puede ser sostenida a través de dos aspectos: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que consigan el mayor beneficio de estos elementos.

Según (David, 2013), el objetivo más importante de la administración o planeación estratégica es el de alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este tipo de ventaja es aquella descrita como “todo lo que una empresa hace especialmente en comparación con empresas rivales”.

Se define como administración estratégica al “arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para el éxito de la empresa” (David, 2013).

Según el libro “Administración” de James A.F Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert, el proceso de la administración estratégica consta de cuatro etapas (Stoner, 1996):

Establecer metas: Se establecen todas las metas que la empresa desea alcanzar en el plazo previsto.

Enunciar estrategias: Se exponen estrategias en base a los objetivos planteados delineando las formas más convenientes para alcanzar a cumplirlas. Para establecer las estrategias a llevarse a cabo se debe según los autores operar un cambio de la administración de la empresa ya que los procesos “políticos” internos y las reacciones propias de cada segmento del negocio podrían afectar el resultado previsto.

Control estratégico: Finalmente, este tipo de control es el encargado de proporcionar a los directos la información sobre los avances realizados.

### 1.2.3 Estudio de mercado

“Se denomina estudio de mercado a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2010).

Planificar una política de costos adecuada, determinar la mejor manera de promocionar un producto o servicio y abordar una de las cuestiones más cruciales para cualquiera que desee poner en marcha una empresa: ¿Existe un mercado para el producto que se va a fabricar? son posibles con la ayuda de la investigación de mercado. La investigación prosigue si la respuesta es afirmativa. Si la respuesta es desfavorable, se tiene en cuenta la posibilidad de realizar una investigación nueva, precisa y fiable.

En conclusión, el estudio de mercado del futuro negocio, adicional de analizar puntos como la oferta y demanda, precios y comercialización, se debe establecer la ventaja competitiva ante productos similares, la que se debe concebir, como el resultado de las actividades especializadas, las cuales se establecen en la diferencia del poder de mercado y las actividades de volumen; las cuales se fundamentan en el efecto experiencia como ventaja en costos.

### 1.2.4 Matriz FODA

“Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT) es una herramienta que ayuda a una empresa a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (Fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (Debilidades-oportunidades), las estrategias FA (Fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (Debilidades-amenazas)”. (David, 2013)

Las estrategias **FO** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias **DO** tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas

Las estrategias **FA** utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias **DA** son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Existen ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

- Listar las oportunidades externas claves de la empresa.
- Listar las amenazas externas claves de la empresa.
- Listar las fortalezas internas clave de la empresa
- Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El objetivo primordial de cada herramienta de conciliación es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Así, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

### **1.2.5 Estrategias de comunicación en comercialización**

Cada estrategia de comunicación pasa por un mensaje mediante componentes diferentes, según el autor (Prieto Herrera, 2016) “Las Estrategias de Comunicación en Comercialización son: Personales e Impersonales; y, las formas más comunes dar a promocionar el producto o servicio de un proyecto son: Publicidad, Ventas, Promociones, y, Relaciones Públicas”. Bajo esta premisa los contenidos son los siguientes:

## **La Comunicación Personal e Impersonal.**

- Personales. Consiste en:
  - Fuerza de Ventas.
  - Ventas.
  - Servicio.
  - Información
  - Persuasión
  - Negociación.
  - Consulta.
- Impersonales. Consiste en:
  - Publicidad.
  - Propaganda.
  - Radio.
  - Televisión.
  - Cine.
  - Videotextos.
  - Internet.

## **Formas más comunes de Promocionar el Producto / Servicio**

Las formas más frecuentes de promocionar el Producto / Servicio son: Publicidad, Ventas, Promociones y Relaciones Públicas. Según el autor citado, los contenidos son los siguientes:

- Publicidad. Consiste en Anuncios impresos en:
  - Los medios
  - Piezas postales.
  - Películas.
  - Carteles.
  - Directorios.
  - Merchandising.
  - Envase.

- Catálogo.
- Folletos.
- Volantes. Vallas.
- Símbolos y logos
- Ventas. Consiste en:
  - Presentación de Ventas.
  - Juntas de Ventas.
  - Telemercadeo.
  - Incentivo a vendedores.
  - Ferias y exposiciones.
  - Muestras gratis.
- Promociones. Consiste en:
  - Concursos.
  - Juegos.
  - Regalos.
  - Exhibiciones.
  - Demostraciones.
  - Cupones.
  - Sistema de financiación.
  - Recreación y cultura.
  - Estampillas.
  - Enlaces de ventas.
- **Relaciones Públicas.** Consiste en:
  - Conferencia.
  - Seminario y talleres.

- Informes de gestión.
- Patrocinio a eventos deportivos, sociales y culturales.
- Publicaciones especiales.
- Relaciones con la comunidad.
- Donaciones.
- Publi-reportajes.
- Movimientos políticos.

En conclusión, el empresario/a o gerente, es quien puede seleccionar la estrategia de comunicación de cualquiera de las cuatro opciones posibles para dar a conocer el producto /servicio de su plan, el que más se adapte a la intencionalidad, recursos, tiempo población objetivo, ética, tecnología y oportunidad.

### **1.2.6 Competencia directa e indirecta en el mercado**

Toda empresa en el sustento de su posicionamiento tiene que afrontar a dos tipos de competidores diferentes, por lo que una de las tareas de la persona empresa, es hacer esfuerzos para identificarlos con claridad con el propósito de diseñar su estrategia empresarial que le proporcione una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Los competidores directos comprenden los productos o servicios que se encuentran en el mercado y que son similares al producto o servicio de la oferta de la empresa, por lo que cualquier tipo de movimiento incide en forma directa en el precio y/o en la disminución o incremento del volumen de ventas de dicho producto o servicio. Según Carlos Julio Galindo, en condiciones normales dicha afectación en promedio es de aproximadamente del 5%, referente a lo que aportan las promociones y publicidad.

A su vez los competidores indirectos hacen referencia a la competencia que se genera mediante los productos o servicios complementarios o sustitutos. Las afectaciones positivas o negativas se originan indirectamente en la competencia del mercado de un producto o servicio.

En síntesis, es importante identificar claramente a los competidores directos e indirectos, analizando cuáles son sus canales de distribución, el volumen de ventas, precio de su producto, ofertas, entre otros. Esta información permite conocer las debilidades y determinar necesidades de la gestión de marketing, para aplicar programas de promoción y publicidad para así contrarrestar a la competencia en el mercado en el que está operando.

### **1.2.7 Mercado y Comercialización**

De acuerdo con el autor citado, se desprende que la esencia del estudio de los componentes de Mercado y Comercialización es saber qué es lo que los consumidores compran para producir y ofrecer, es decir, de que formas diferentes se va a satisfacer la demanda por medio de un proyecto empresarial con acciones novedosas e innovadoras. Esto implica, que el objetivo de la comercialización es estimar la cuantía de los bienes y/o servicios provenientes de una unidad de comercialización y de proveedores que la comunidad o los clientes están dispuestos a adquirir a determinados precios. Así, el mercado de un proyecto está constituido por el mercado proveedor, el mercado competidor, el mercado distribuidor y el mercado consumidor.

El autor (Prieto Herrera, 2016), señala que “se entiende como mercado el área en la cual convergen las fuerzas de la demanda y la oferta para establecer un precio único, y, comercialización lo relativo al movimiento de bienes entre productores y usuarios”.

En la formulación de los elementos de la comercialización, especialmente cuando se va a fijar el precio de un producto o servicio, es básico encontrar un equilibrio entre los ingresos para el sostenimiento financiero y el valor del uso del producto o servicio, asegurando que no promueva el uso de sustitutos al producto ofrecido por los competidores. Este tipo de proyectos son viables en la medida que resuelve los problemas de los consumidores y a la vez que garanticen una ganancia económica o utilidad monetaria para la empresa, al comparar ingresos y gastos de los inversionistas derivados de los dineros recibidos a cambio del producto/ servicio. Esto implica, que en el estudio de la fijación del precio de un producto / servicio, la comercialización debe hacer viable la compra de los clientes y al mismo tiempo

generar un margen de contribución monetario para la empresa que lo ofrece, que le permita cubrir costos fijos y expectativas de ganancias económicas.

En síntesis, la comercialización es una variable empresarial que, mediante la formulación de un proyecto o propuesta, establece los requisitos, límites y aspectos de gestión para fijar un precio competitivo adecuado de acuerdo con los atributos del producto/servicio. Esta es la razón por la cual la comercialización debe estudiar el sistema de almacenamiento, transporte, canales de distribución, seguro, asistencia técnica, sistema de créditos, formas de promoción y publicidad, relaciones productor-consumidor, calidad en el servicio, comisiones y descuentos, técnicas de ventas, márgenes de comercialización, grado de concentración geográfica del mercado, entre otros.

### **1.2.8 Elementos principales en la Comercialización**

De acuerdo con el autor (Prieto Herrera, 2016), el “Sistema Logístico, son todas las actividades relacionadas con la distribución física del producto o servicio, desde que se halla desde su estado natural hasta ser almacenado, para ser enviado a los canales de distribución o para ser presentado en el punto de atención o ventas de la entidad de la zona, y está compuesto por los sistemas de distribución y canales de distribución”.

De la afirmación del autor citado, se deduce que el Sistema Logístico está compuesto por los sistemas de distribución y canales de distribución, con el contenido siguiente:

- **Sistema de Distribución.** Es la ruta que debe seguir el producto desde que sale de la unidad de producción hasta llegar al consumidor final. Éste se puede clasificar en: simple, directo, indirecto corto, indirecto largo e indirecto superlargo.
- **Los Canales de Distribución.** Son todos los intermediarios que compran sucesivamente el producto, unos a otros, hasta colocarlo en las manos del consumidor final. Se puede clasificar en: canal físico y canal promotor. Ambos canales pueden utilizar las formas intensiva, exclusiva y selectiva para cumplir con su objetivo comercial y promocional.

En síntesis, el Sistema Logístico, trata de la comercialización integral basado en una estrategia que combina el sistema de distribución y los canales de distribución, que considera el precio competitivo y la promoción adecuada.

### **1.2.9 Estrategias de Marketing**

(Prieto Herrera, 2016) señala que las “Estrategias de Marketing, se relacionan con la gestión integral de las variables de la mezcla comercial de un negocio”.

Las Estrategias de Marketing buscan armonizar las variables del mix, para alcanzar objetivos a partir de un manejo adecuado del precio como variable independiente respecto a la demanda del producto o servicio. Por lo tanto, el precio tiene la función de estimular la demanda y dar rentabilidad a la empresa a largo plazo. Los objetivos de precio están relacionados con el beneficio (tasa de rentabilidad sobre el capital invertido, el volumen (maximizar la cifra de ventas) y con la competencia (estabilización de los precios con la competencia).

En general las estrategias de Marketing, surgen de la definición de objetivos estratégicos, como podría ser la de alcanzar un volumen de ventas promedio mensual en base a un precio determinado, para lo cual se debe implementar una táctica en planes para realizar determinadas actividades específicas a cargo de personas responsables, y como es lógico tendrán un costo para un lapso o periodo. En el resultado operativo, se verá que tan acertada fue la estrategia de marketing implementada.

Según el autor Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores”, existen cinco estrategias genéricas, mismas que permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres maneras: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

#### **Liderazgo de costos (David, 2013)**

Hace hincapié en la “elaboración estandarizada de productos a un costo más bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. De esta manera, existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos”:

Es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

Es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

### **Diferenciación**

A esta estrategia genérica se la conoce como “estrategia de diferenciación”. Consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

### **Enfoque**

Conocida como “estrategia de enfoque de bajo costo”, ofrece productos o servicios a un nicho de mercado al precio más bajo disponible en el mercado.

Estrategia conocida como “estrategia de enfoque de mejor valor”, ofrece productos o servicios a un nicho de mercado con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. También se la conoce como “diferenciación enfocada”.

En el gráfico siguiente, se puede apreciar de una manera más clara las estrategias genéricas de Porter.

En resumen, en el diseño de las estrategias de marketing se requiere del conocimiento de la investigación de mercado, y de las estrategias que aplican los competidores líderes. El precio es la variable principal en el diseño de estrategias y puede ser utilizada como la herramienta gerencial en la comercialización del producto o servicio para competir con éxito y mantenerse con crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo.

#### **1.2.10 Estrategia de Ventas**

(Sanabria Díaz, 2016). Define al comercio electrónico como “cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de intercambio o contacto físico directo (de persona a persona) aplicado principalmente a la compra y venta de información, productos y servicios a través de internet”. Es un modelo de ventas que implica

la compra y venta de productos a través de internet. En este enfoque las transacciones comerciales se realizan en línea utilizando plataformas web o aplicaciones específicas, lo que permite a los consumidores realizar compras, pagos y seguimientos de pedidos desde la comodidad de sus dispositivos electrónicos, como computadoras, tabletas o teléfonos móviles.

(Corrales Liévano, 2018) hace énfasis en el “manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como vehículo desarrollador del comercio electrónico (compra y venta de productos y/o servicios) y de las connotaciones estrictamente corporativas en torno a esto”. Definiéndolo como un campo conformado por una amplia variedad de procesos internos de una compañía y aspectos de la cadena de valor, en el que ninguno de estos aspectos deja de ser menos relevante, todos adquieren el mismo nivel de importancia en estos procesos, además se requiere de una comprensión de las diferentes disciplinas, para permitir un funcionamiento adecuado y lograr resultados positivos. Las empresas deben de ser capaces de manejar y coordinar diferentes aspectos técnicos, de negocios y legales para tener éxito.

### **1.2.11 Estudio Administrativo**

El estudio organizacional o administrativo” es uno de los más importantes en la elaboración de un plan de negocios ya que si este no es lo suficientemente analítico, impedirá una cuantificación correcta de las inversiones y costos de operación originados para efectos de la administración del proyecto una vez que éste se implemente”.

Diversas teorías se han desarrollado para definir el diseño organizacional del negocio. Por ejemplo, una teoría ampliamente conocida es la de Henry Fayol, misma que es conocida como la “teoría clásica”. Ésta se basa en cuatro argumentos: el principio de la división del trabajo para lograr la especialización, el principio de la unidad de dirección que hace énfasis en la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador, el principio de la centralización el cual establece el equilibrio entre centralización y descentralización y el principio de la autoridad y responsabilidad.

A diferencia, la teoría de la Nassir (2014) Organización burocrática de Max Weber señala que la “organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas. Entre éstas se destacan la división del trabajo, la coordinación de las tareas y delegación de autoridad y el manejo impersonal y formalista del funcionario”.

En resumen, el estudio organizacional de una empresa es un paso básico para la elaboración de un buen plan de negocios ya que permite conocer de una manera más precisa la inversión necesaria, así como el personal que se necesita para la puesta en marcha del negocio. Igualmente, existen varias teorías para implementar el diseño organizacional necesario; sin embargo, en la actualidad, lo mejor es definirlo de acuerdo con el giro del negocio ya que cada proyecto es único y tiene sus propias necesidades y visiones empresariales.

#### **1.2.12 Estudio del marco legal**

Nassir (2014) “El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, entre otros, determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa”.

La viabilidad legal determina principalmente la existencia de alguna restricción legal para la implementación del negocio y posterior operación. Sólo un análisis acabado del marco legal particular de cada proyecto que se evalúa posibilitará calificarlo correctamente para lograr, en su formulación la optimación de los resultados de una inversión. Al implementarse el proyecto, además de insertarse como una organización social y económica más del país, se constituye un ente jurídico en el que se entrelazan contratos laborales, comerciales y otros los cuales al momento de producirse la relación económica producen pérdidas y utilidades para el negocio.

Entre los temas más importantes dentro del estudio legal de una empresa se encuentran: estructura legal de la organización, tipos de contratos del personal, leyes reguladoras en el país que se piensa constituir la empresa, gastos notariales, contratos de arriendo o compra venta de las instalaciones, etc.

### **1.2.13 Estudio económico**

Baca (2001) el objetivo primordial del estudio económico es el “ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores del plan de negocios y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica”.

Entre sus temas de análisis se encuentran: determinación de costos totales e inversión inicial, cálculo del capital de trabajo mismo que no se encuentra sujeto a depreciación ni amortización debido a su naturaleza líquida, cálculo de la tasa interna de retorno, valor actual neto, flujos netos de efectivo, entre otros.

### **1.2.14 Inversión inicial**

A excepción del capital circulante, la inversión inicial consiste en la compra de todos los activos fijos, físicos, y diferidos, intangibles.

Los activos fijos o materiales de la empresa incluyen bienes inmuebles, edificios, maquinaria, equipos, mobiliario y automóviles.

El término "activos intangibles" se refiere al conjunto de bienes que posee una empresa y que son esenciales para sus operaciones. Algunos ejemplos de estos bienes son los nombres comerciales, los diseños, las patentes, las marcas registradas, la ayuda a la transferencia de tecnología, los costes preoperativos y los contratos de servicios (para cosas como Internet, teléfono, agua y electricidad).

Es práctica habitual facilitar una lista de bienes tangibles e intangibles, junto con una explicación de lo que se incluye en cada uno, durante las evaluaciones de los proyectos.

### **1.2.15 Activos fijos**

(CARRIÓN RUIZ) los Activos Fijos, son los “medios indispensables para el funcionamiento competitivo del área administrativa y organizacional, gerencia de marketing y ventas, y de otras operaciones adicionales necesarias en relación de la distribución y comercialización de los productos o servicios, tanto a nivel del mercado local como en los mercados internacionales”.

Es importante que los activos fijos cuenten con un mantenimiento adecuado y registro en cantidad física con su valoración monetaria dado que son susceptibles de la depreciación anual.

En síntesis, los activos fijos son los medios indispensables en el funcionamiento competitivo de la empresa comercializadora. En el aspecto administrativo contable, es conveniente llevar un registro separado anual en un libro, para cada activo fijo en particular, dado que se debe registrar la depreciación anual en cada año de operación como el costo que es asumido en condición de costo indirecto, excepto los terrenos.

### **1.2.16 Indicadores de Evaluación del Proyecto de Inversión**

El autor (Prieto Herrera, 2016) en su libro Los Proyectos, señala que “los indicadores de mayor utilización en la evaluación de un Proyecto de Inversión son los indicadores de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN). Este autor define estos indicadores como sigue”:

#### **El Valor Actual Neto (VAN)**

- Si el VAN es mayor que cero: Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento mayor a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual y mayor que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es conveniente hacerlo.
- Si el VAN es igual a cero: Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento igual a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual e igual que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es indiferente hacerlo.
- Si el VAN es menor que cero: Indica que el dinero invertido en el proyecto tiene un rendimiento menor a la tasa utilizada en el cálculo del valor actual y menor que la tasa de interés de oportunidad. Es decir, es inconveniente hacerlo.

#### **La Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR es la medida más adecuada de rentabilidad de una inversión de un proyecto. Es la tasa de rendimiento que hace igual a cero (0) al VAN.

En síntesis, el criterio de decisión de un proyecto de inversión es cuando el valor monetario del VAN es mayor que cero, dada la tasa de descuento la que debe ser determinada por el proyectista o empresario. La TIR permite decidir si la inversión puede o no tener un rendimiento superior a la tasa de oportunidad de la inversión de capital.

### **1.3 Conclusiones**

La preparación de un plan de negocios da una pauta al inversionista tomar las decisiones acertadas a sus intereses, porque da a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden incidir en el desempeño del proyecto.

El estudio del macro y microentorno da los modelos necesarios para elaborar las estrategias del marketing requeridos que permitan servir de oportunidades e impulsar las fortalezas para mitigar los impactos de las amenazas y debilidades, con el objetivo de alcanzar el éxito.

A pesar de las dificultades provocadas por la pandemia, la industria florícola del país presenta indicadores económicos favorables. Además, se reconoce que el mercado ecuatoriano se distingue por el consumo de flores, lo que representa un mercado potencial para el proyecto.

## **2 CAPITULO II. METODOLOGÍA**

Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador, es un tema empresarial que, por su originalidad y relevancia, requiere de un estudio científico y técnico, con el propósito de aportar al mayor desarrollo de las empresas y en especial, cuando se trata de la búsqueda de alternativas viables para lograr vender directamente la producción a los mercados nacionales.

Para iniciar la investigación se realizará un diagnóstico de la empresa, el mismo que es necesario para analizar el grado de desarrollo y capacidad de COEXFLOR para iniciar un proceso eficiente de comercialización en el mercado nacional. El instrumento utilizado para cumplir con este objetivo será una encuesta al administrador de la organización, con la finalidad de identificar si la empresa cumple con los requerimientos mínimos para hacer frente al proceso de comercialización a nivel nacional, se validará los estados financieros para conocer el estado económico actual y su evolución en los últimos años.

A continuación, se deberá identificar los potenciales mercados nacionales y seleccionarlos por medio de una matriz de comparación, realizando filtros para la selección de zonas y análisis de variables macro y microeconómicas para elegir los lugares de interés. Para esto se utilizará recolección de información mediante el enfoque de la investigación es de tipo cualitativa ya que se elaboró una encuesta para saber cuáles son las necesidades del entorno a través de la exploración de los factores que se analizaron.

### **2.1 Población y muestra del estudio**

Para la realización de este estudio, la población participante en este proyecto corresponde al censo INEC poblacional correspondiente al año 2023, de la ciudad de Latacunga con un universo de 170489 habitantes. Que son considerados como posibles clientes con este número de habitantes se procede a segmentar el mercado, dividiendo por edades:

**Tabla 2.** Segmentación por edades población Latacunga

<b>EDADES</b>	<b>NUMERO DE HAB.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>0-14 AÑOS</b>	6649	3,9%
<b>15-64 AÑOS</b>	151906	89,1%
<b>65 EN ADELANTE</b>	11934	7%
<b>TOTAL</b>	170489	100%

**Fuente: El autor**

Bajo el estudio realizado los posibles compradores serán hombre y mujeres de 15 a 64 años que representa un 89,1% de la población de Latacunga, siendo 151905 habitantes, que vendrían a ser el mercado potencial.

Se aplica la formula estadística para poblaciones finitas y se calcula la muestra obteniendo el siguiente resultado:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2}$$

Donde:

$n$  = Población

$p$  = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso

$Z$  = Nivel de confianza

$E$  = Error

Entonces;

$$n = \frac{151905 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{0,5 * 0,5 * 1,96^2 + 0,05^2 * (151905 - 1)}$$

$$n = 384$$

La muestra corresponde a 384 habitantes.

Para la evaluación de este proyecto se utilizaron como técnicas la encuesta y entrevista. El principal instrumento usado fue el cuestionario.

Los formularios de encuesta se aplicaron de forma unipersonal a los habitantes que conforman la muestra. El formato de pregunta fue de cuestionario cerrado. La validación del instrumento se verificó por medio del criterio de expertos, considerando para este estudio la opinión de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Posterior a haber seleccionado algunos mercados locales, se procederá a seleccionar el que se adapte a las condiciones que posee la empresa para ingresar al mercado objetivo, al mismo que mediante las encuestas se caracterizará las preferencias, gustos y restricciones del consumidor, adicional las barreras de ingreso del sector identificando la mejor forma de embalar y empacar el producto mediante revisión documental.

Bajo esta metodología, se evaluará el plan de comercialización de la empresa, caracterizando el cliente y referenciando el destino del producto.

### **3 CAPITULO III. PROPUESTA**

#### **3.1 Resumen ejecutivo**

Para continuar con el desarrollo de la investigación del plan de comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en el mercado nacional y dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este estudio, se comenzó por realizar el diagnóstico actual de preparación y capacidad de la compañía para iniciar con el proceso, indicando fortalezas y debilidades.

Se plantea un direccionamiento estratégico, estableciendo misión, visión y valores de la organización. Se plantea los objetivos organizacionales, modelo de negocio, identificación del mercado objetivo, análisis de la demanda, modelo de ingresos, gastos y costos. Definición de talento humano, perfiles, funciones y competencias de las diferentes posiciones.

Se indica la disponibilidad de materia prima e insumos, se identifica el macro y microentorno, se elaboran las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; los medios usados para la distribución; inversión y capital de trabajo. Se indican las ventajas competitivas y precio, estudio del mercado, estrategias de ingreso que.

Se ofrece un análisis y una evaluación financieros exhaustivos, gestión de marketing y gestión y operaciones. A partir de aquí, se desglosa el producto que hay que fabricar y comercializar; características como el tamaño, el color y la certificación de calidad adecuada son atributos del producto que hay que introducir en el mercado nacional, donde las floristerías locales representan posibles clientes. El precio FOB por bonche de 24 unidades se establece en \$ 2,90 dólares americanos.

Dentro de las ventajas competitivas se encuentran: mantener un precio promedio atractivo, explotar el reconocimiento de las flores ecuatorianas en el mercado, contar con la certificación de calidad e implantar la plataforma CRM en la Nube. A lo que se suma, la eficiencia de los procesos productivos para garantizar la calidad del producto. Finalmente, el análisis financiero indica que la puesta en marcha del negocio es viable porque los indicadores económicos así lo señalan.

## 3.2 Título del proyecto

Plan de negocios para la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR en Ecuador.

## 3.3 Direccionamiento estratégico

En esta sección se plantean la misión, visión y valores organizacionales que serán la guía en el desarrollo de la empresa.

### 3.3.1 Misión

Producir clavel de la más alta calidad, que se vea reflejada en sus características naturales de colores intensos y sólidos, que perdure la vida en florero y haciendo de ellos un jardín en el hogar de nuestros clientes, amigos y aliados.

### 3.3.2 Visión

Ser una cooperativa de producción de clavel próspera, nuestra meta para el año 2025 es alcanzar las 7ha de producción, para lograr satisfacer la demanda de nuestros clientes.

### 3.3.3 Valores corporativos

- **Máxima calidad.** En COEXFLOR nuestra meta máxima es producir clavel de calidad y posteriormente exportar ajustándonos a los estándares internacionales.
- **Respeto.** Nuestros clientes se merecen el mayor respeto y una atención personalizada, quienes han puesto la confianza en COEXFLOR están en un lugar especial de nuestra Cooperativa.
- **Honestidad.** La honestidad viene de parte y parte, la cual es un valor fundamental para lograr negocios a corto y largo plazo, dando armonía en la cadena de valor.
- **Puntualidad.** Nuestros compromisos adquiridos con el cliente estarán siempre a tiempo, para COEXFLOR es importante que el pedido se despache en la fecha acordada.
- **Responsabilidad social.** Somos una cooperativa que vela por el bienestar de nuestros socios y sus familias, así como también participa en eventos trascendentales en nuestra comunidad de Patután, provincia de Cotopaxi.

### **3.3.4 Objetivos organizacionales**

#### **Objetivos a largo plazo**

- Convertirse en una empresa productora y comercializadora de flores líderes en el mercado local.
- Incrementar de forma responsable el margen anual de utilidades.

#### **Objetivos a mediano plazo**

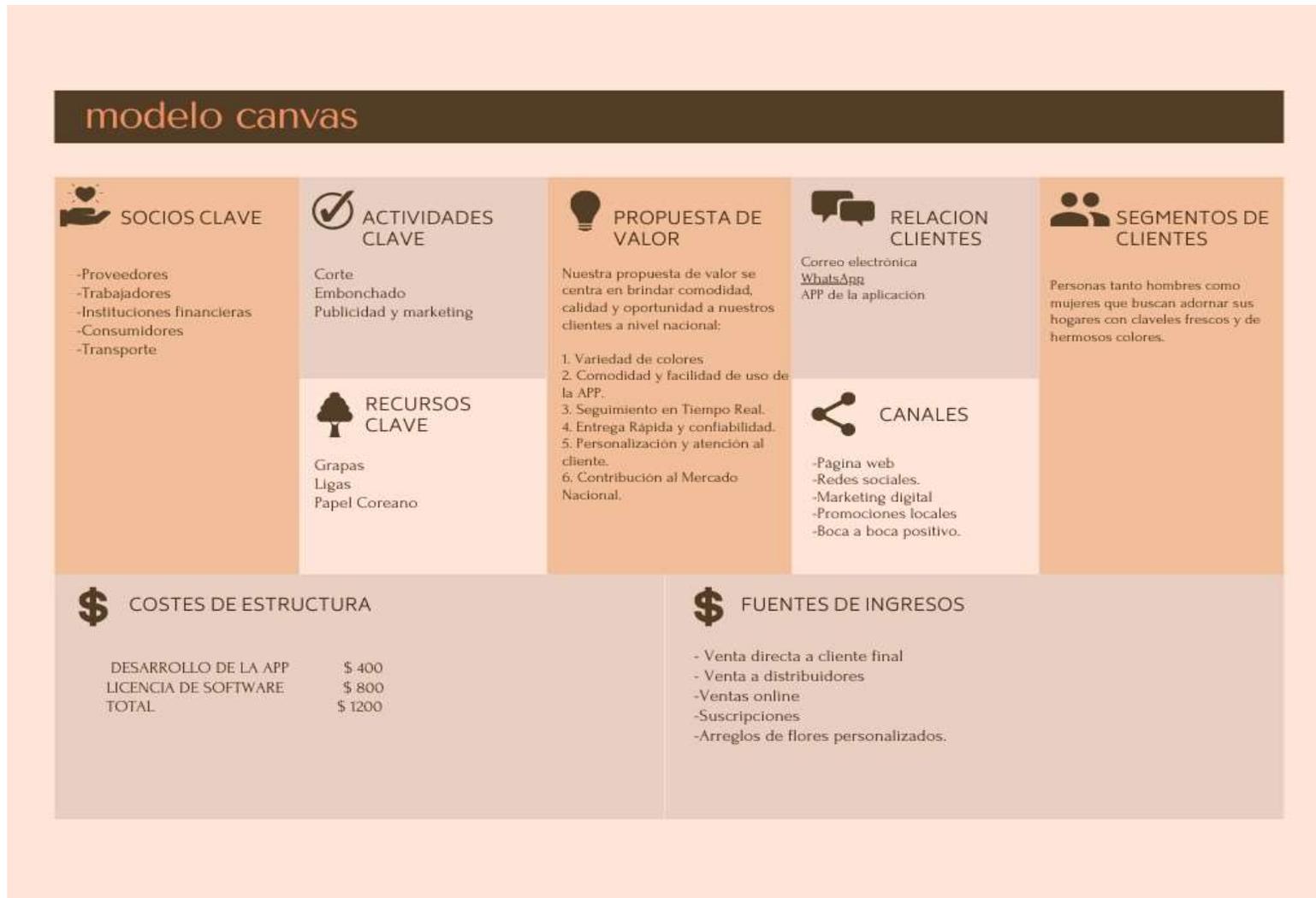
- Mantener los estándares de envío y entrega de claveles frescos, conservando la temperatura adecuada en la etapa de tránsito hasta llegar al consumidor final.
- Buscar medios de comercialización aptos para las necesidades del mercado.

#### **Objetivos a corto plazo**

- Promover las ventas on-line incrementando el 5% cada año.
- Crecer en un 3% promedio anual las ganancias netas.
- Promover la visibilidad de la empresa mediante campañas de marketing digital para incrementar las ventas en el mercado local.

### **3.4 Modelo de negocio (Business Model)**

En esta sección se detalla el modelo CANVAS de la organización.



**Figura 1.** Modelo CANVAS de la organización COEXFLOR

Fuente: El autor

### **3.5 Análisis Técnico**

#### **3.5.1 Antecedentes históricos**

COEXFLOR Ecuador es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de flores. Está especializada en la producción de rosas de alta calidad. Esta empresa cuenta con varias fincas ubicadas en diferentes zonas del Ecuador, las mismas que ofrecen condiciones climáticas ideales para el cultivo de flores.

COEXFLOR se ha destacado a lo largo del tiempo por implementar prácticas sostenibles en sus operaciones, como el uso responsable de los recursos naturales y la aplicación de estándares de calidad en cada etapa del proceso de producción. Gracias a su enfoque en la calidad y sostenibilidad, COEXFLOR ha logrado establecerse como uno de los principales exportadores de flores en Ecuador.

#### **3.5.2 Antecedentes históricos**

COEXFLOR es una empresa ecuatoriana líder en la producción y exportación de flores. Fue fundada en 1998 por un grupo de empresarios con amplia experiencia en la industria floral. Desde sus inicios, la empresa se ha enfocada en el cultivo y la comercialización de rosas de alta calidad.

Con el objetivo de brindar productos frescos y hermosos, COEXFLOR ha invertido en tecnología avanzada y ha implementado prácticas agrícolas sostenibles. Sus fincas se encuentran estratégicamente ubicadas en diversas regiones del Ecuador, aprovechando las condiciones climáticas y geográficas para el cultivo de flores.

A lo largo de los años, COEXFLOR ha experimentado un crecimiento constante y ha ampliado su alcance en el mercado internacional. Sus productos son exportados a numerosos países en Europa, América del Norte, Asia y otros destinos alrededor del mundo. La empresa se ha ganado una reputación sólida gracias a la calidad de sus flores, su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

COEXFLOR también se ha preocupado por el bienestar de sus empleados y las comunidades locales. Ha implementado programas de responsabilidad social corporativa que buscan

mejorar las condiciones de vida de las personas que trabajan en las fincas y en las áreas circundantes.

### **3.5.3 Ubicación Geográfica**

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

**Parroquia:** Patutan

**Dirección:** San Felipe

**Teléfonos:** 098 845 3389

**Email:** info@fresh-o-fair.com

**Web page:** www.coexflor.ec

### **3.5.4 Microentorno**

Ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, COEXFLOR es una empresa con 14 socios, de los cuales 3 son mujeres y 11 son hombres. Todos los socios tienen autoridad para tomar decisiones que mejor sirvan al desarrollo global de la empresa, incluyendo el cultivo y procesamiento de flores para su comercialización final al cliente nacional e internacional.

Se utilizarán las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta para analizar el microentorno, lo que nos permitirá dimensionar de forma exhaustiva esta parte de la asociación y, en consecuencia, determinar las posibles soluciones a aplicar.

**Tabla 3.** Cinco fuerzas de PORTER

<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	
1. El potencial de amenaza de nuevos rivales. ALTA	Debido a la demanda de flores de elevada calidad en el mercado local, este es uno de los peligros asociados más conocidos.
2. La fuerza negociadora de los distintos proveedores. ALTA	En este escenario, hablar de proveedores nos llevaría inevitablemente a hablar de aquellos que nos entregan nuevas plantas cuando necesitamos cambiar de variedad o cuando nuestras plantas existentes se encuentran demasiado viejas.
3. La capacidad de regatear con los clientes. BAJA	Esta es una de las áreas más vulnerables de la empresa, ya que muchas empresas cultivan y exportan los mismos tipos de flores, lo que provoca una amplia gama de precios en función de la calidad de las flores, puntos de corte y presentación del embonchado.
4. Posibilidad de que entren en el mercado productos secundarios. ALTA	Dado que las flores son un producto muy codiciado por los consumidores nacionales, cabe concluir que hay muy pocas posibilidades de que entren en el mercado productos secundarios.
5. Rivalidad entre competidores. ALTA	Se define como una de las características más importantes de la empresa, debido a que hay muchos cultivadores de rosas, lo que implica que cada uno añade valor a su producto.

**Fuente:** El autor

#### **3.5.4.1 Matriz FODA empresa COEXFLOR**

A través de la información proporcionada, el análisis FODA nos ayudara a comprobar de forma rápida, clara y concisa abarcando completamente los aspectos que tienen relación con la empresa, incluidas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto nos permitirá desarrollar varias estrategias requeridas para llevar a cabo las actividades en la producción de claveles de la forma más adecuada posible con el objetivo de aumentar la rentabilidad.

**Tabla 4.** Análisis FODA COEXFLOR

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tierras altamente productivas para la producción de claveles de alta calidad.</li> <li>2. Socios comprometidos al trabajo y al desarrollo económico de la comunidad.</li> <li>3. Claveles de alta calidad para comercializar.</li> <li>4. Profesionales con elevadas capacidades para cultivo y producción de claveles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulso de los gobiernos para proyectos agrícolas.</li> <li>2. Demanda de claveles.</li> <li>3. Posibilidad de apertura de nuevas estrategias digitales para ingresar en los mercados locales.</li> <li>4. Desarrollo de aplicaciones y páginas web para promocionar los claveles para de alta calidad a futuros clientes.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto reducido para el cultivo y publicidad de claveles.</li> <li>2. No dispone de personal de TI, marketing y control de calidad.</li> <li>3. Falta de publicidad y promoción en medios de comunicación.</li> <li>4. Poca capacidad de negociación con clientes potenciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio de claveles acorde a la calidad del producto nacional.</li> <li>2. Producto con elevado grado de desgaste en el transporte.</li> <li>3. Rivalidad entre los competidores y productores.</li> <li>4. Climas variantes en las épocas del año.</li> </ol>

**Fuente:** El autor

Adicional se realiza el análisis FODA cruzado de COEXFLOR con la empresa SIERRA FLOR S.A para identificar posibles sinergias o áreas de colaboración estratégica. Se comparo las fortalezas y debilidades de COEXFLOR con las oportunidades y amenazas de SIERRA FLOR S.A y se identificó posibles alianzas comerciales y colaboraciones estratégicas que benefician a ambas partes.

**Tabla 5.** Análisis FODA SIERRA FLOR S.A

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología avanzada en la producción de claveles.</li> <li>2. Diversificación de sus canales de distribución.</li> <li>3. Enfoque en la sostenibilidad y prácticas ambientales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en la demanda de flores de calidad superior.</li> <li>2. Potencial para exportar claveles de alta calidad.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de producción más altos en comparación con algunos competidores.</li> <li>2. Menos experiencia en la comercialización local.</li> <li>3. Necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volatilidad en los precios de las materias primas.</li> <li>2. Cambios en la regulación ambiental que puedan afectar la producción.</li> </ol>

**Fuente:** El autor

Se identifico las siguientes sinergias y posibles colaboraciones:

- SIERRA FLOR S.A podría beneficiarse de la tecnología avanzada de la Empresa COEXFLOR para mejorar la eficiencia en la producción.
- COEXFLOR podría aprovechar la experiencia de Empresa SIERRA FLOR S.A en el mercado local ecuatoriano.
- Ambas empresas podrían explorar la posibilidad de colaborar en estrategias de exportación conjunta para aprovechar las oportunidades de mercado internacional.

**Tabla 6.** Estrategias cruzadas de comercialización

Estrategia 1 F1O1	Solicitar créditos al Gobierno ya que el interés es bajo para poder expandirse y satisfacer las demandas de nuestros clientes.
Estrategia 2 F1O2	Incrementar canales de distribución para obtener mayores ingresos.
Estrategia 3 D2O3O4	Contratar personal de marketing, control de calidad y tecnologías de la información para llevar a cabo los procesos eficientemente.
Estrategia 4 D3O3	Desarrollar publicidad a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp para promocionar nuestro producto.

**Fuente:** El autor

#### **3.5.4.2 Análisis FODA empresa COEXFLOR**

Una vez que se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a evaluar mediante el siguiente análisis con la finalidad de determinar las posibles estrategias que favorezcan de manera directa a la empresa incrementando su rentabilidad. En la provincia de Cotopaxi se encuentra COEXFLOR, que produce claveles de primera calidad a partir de una tierra extremadamente fructífera. El desarrollo de la provincia y el bienestar de las personas empleadas en la industria, se benefician de contar con socios dedicados a este tipo de trabajo, ya que crean nuevas oportunidades laborales al emplear a personal con experiencia en el cultivo de claveles para suministrar un producto que satisface las demandas tanto para el mercado nacional y extranjero.

Para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a producir y comercializar sus productos a escala nacional, también considera oportunidades como el fomento por parte de los gobiernos locales en la fabricación y comercialización de productos. Esto permite a estas empresas ofrecer artículos de alta calidad a su clientela. Debido a la importante demanda de claveles en los mercados nacionales e internacionales, la empresa puede expandirse potencialmente a nuevos mercados, satisfacer las expectativas de calidad de los clientes y participar en ferias de rosas y claveles para mostrar la excelencia del producto a una gama más amplia de posibles clientes.

Los puntos débiles actuales de la empresa están directamente relacionados con el número de socios y el menor presupuesto disponible para el cultivo y la producción de claveles. Como consecuencia, la falta de recursos limita el trabajo que se puede hacer para prevenir enfermedades, y el personal con escasos conocimientos de control de calidad no puede ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades, lo que eleva el coste de venta del producto. Además, el producto de exportación recibe menos publicidad, lo que debilita nuestra posición negociadora.

La amenaza principal a la que se enfrenta actualmente la empresa es el coste de los claveles en relación con la calidad del producto en el mercado nacional. Como ya se ha mencionado, los recursos de la empresa son limitados, por lo que cuando se desarrolla rápidamente un producto con un alto grado de abuso, las amenazas se hacen más latentes. Para ofrecer al cliente un producto de alta calidad, hay que prestar mucha atención a todo el proceso de producción. También existe competencia entre los productores, lo que supone una grave amenaza porque Ecuador tiene tierras muy productivas. En esta industria interviene una amplia gama de empresas con altos estándares de calidad, que también tienen que hacer frente a los efectos adversos de la climatología de las diferentes estaciones.

Ya que se han detallados todos los componentes del análisis FODA se indica que COEXFLOR deberá tomar con importancia cada uno de los puntos considerados, los mismos que permitirán que la empresa tome buenas decisiones en beneficio propio y mediante esto obtenga una rentabilidad considerable.

### **3.6 Estudio de mercado**

#### **3.6.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta**

Se encuestó a 384 personas que están directamente relacionadas con la provincia de Cotopaxi en donde se pretende ingresar con la comercialización de claveles de la empresa COEXFLOR se han obtenido los siguientes datos relevantes:

- El 83,5 % de los encuestados manifiesta que en alguna ocasión ha realizado la compra de flores o claveles. El producto objetivo de este estudio tiene una preferencia con un 20,3%; siendo este resultado un indicador de que se requiere implementar un plan de marketing

tecnológico para promocionar las características únicas y belleza de los claveles producidos por la empresa COEXFLOR.

- El 63,3 % de las personas manifiesta que ha comprado por lo menos 1 bonche de flores al mes, así mismo el 86,7 % de los consumidores indica que el precio promedio que ha pagado por un bonche de rosas se encuentra entre 1 y 4 dólares, predominando como color de preferencia el rojo con un 48,1 % seguido del amarillo y blanco con un 19 % y 16,5 % respectivamente.
- El total del universo encuestado considera que sería importante que la empresa COEXFLOR implemente una APP con la finalidad de promocionar y comercializar su producción de claveles en el mercado local. Así mismo la APP debe disponer submenú que permitan seleccionar las variedades de claveles, precio por bonche, colores disponibles y el tipo de ramo ofertado para la comercialización respectivamente de acuerdo con las preferencias del cliente.
- El 62 % de los encuestados indica que le gustaría tener una suscripción mensual en la APP de la empresa COEXFLOR para recibir ramos de claveles en su domicilio a un precio preferencial. Así mismo indican que se debería promocionar las nuevas variedades de claveles producidos principalmente en redes sociales y páginas web.

### **3.6.2 Determinación de mercado objetivo**

El mercado local de la provincia de Cotopaxi es nuestro principal mercado objetivo, ya que es crucial destacar los elevados estándares de calidad de los claveles que allí se producen. Para ello, es necesario ofrecer al cliente un producto que satisfaga sus necesidades y pueda venderse a un precio razonable.

### **3.6.3 Análisis del mercado actual**

Uno de los productos que mejor representan a Ecuador son las flores. La mayor parte de la producción nacional se exporta con fines comerciales. La venta en el mercado nacional no es atractiva para los floricultores, pero proporciona a los pequeños productores y comerciantes un medio de subsistencia.

La mayoría de los pequeños productores que abastecen el mercado local lo hacen de forma no tecnificada. No se dispone de estadísticas para estimar el impacto económico porque esta industria no es oficial.

Una parte de la producción de claveles de COEXFLOR se vende en el mercado local. Se trata del "reciclaje" del producto (es decir, tallos no exportables). Supone aproximadamente el 5% de las ventas. Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia y otras naciones compran el 95% restante.

#### **3.6.4 Análisis de la demanda**

El análisis de la demanda para el presente estudio se lo hizo en referencia a las respuestas proporcionadas por la encuesta que se realizó al mercado potencial de la provincia de Cotopaxi. La encuesta realizada tomo en cuenta ciertas particularidades las cuales nos permitieron conseguir la mayor cantidad de información factible de nuestro mercado objetivo, las mismas son:

- De carácter general lo que significa que nadie más puede responder a esta consulta.
- Elaborar una lista de preguntas para un cuestionario:
  - Tipo Cerradas: Permiten recoger información en la medida necesaria, para alcanzar los objetivos especificados.
  - Tipo Cuantitativa: Permiten compilar datos numéricos para realizar análisis de datos y cálculos que muestren la rentabilidad.

El cuestionario se creó con el número exacto de preguntas necesarias para recopilar datos fiables para el análisis de este estudio.

#### **3.6.5 Determinación de la demanda histórica y actual**

Consideramos los estándares de calidad actuales en investigaciones relacionadas para entender los gustos y preferencias de nuestra demanda objetivo y crear un producto que satisfaga las demandas del mercado local. Para establecer la demanda histórica y actual de este plan de negocios se utiliza el informe de producción de Expoflores para el primer

semestre de 2023. De él se desprende que aproximadamente el 4% de la producción de flores del país se destina al consumo interno y el 96% restante a la exportación.

**Tabla 7.** Demanda histórica y actual de claveles mercado nacional

<b>DEMANDA HISTORICA Y ACTUAL DE CLAVELES MERCADO NACIONAL</b>						
<b>Detalle</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>VARIACIÓN</b>	
	<b>Ton</b>	<b>USD (M)</b>	<b>Ton</b>	<b>USD (M)</b>	<b>Ton</b>	<b>USD</b>
<b>Clavel Mercado Nacional</b>	177,7	710771,67	185,8	750759,93	4,4 %	5,3 %

Fuente: INIAP / INEC

De acuerdo con las cifras de Agrocalidad, en el 2022 se registraron 4984 hectáreas de producción de flores. Dentro de las actividades principales, el cultivo de clavel ocupa el 3 %, el mismo que se comercializo en el mercado nacional como se indica en la tabla 4. La demanda se calculó en base a las toneladas vendidas en los años 2021 y 2022 en el mercado local; cabe mencionar que en el año 2022 se vendió una mayor cantidad del producto con un crecimiento del 4,4 % de igual manera se refleja en los ingresos generados, esto es el resultado de varios factores como es el aumento de calidad de la flor lo que hace que el precio de cada clavel incremente considerablemente dando como resultado una variación positiva de 5,3 %.

### 3.6.6 Proyección de la demanda

La demanda se tomará en consideración los datos que se han obtenido del informe de Expoflores (Organismo encargado de las flores de exportación), de las variaciones de los años 2021 y 2022.

**Tabla 8.** Demanda futura de claveles mercado nacional

<b>DEMANDA FUTURA MERCADO NACIONAL</b>						
<b>Detalle</b>	<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>VARIACIÓN</b>	
	<b>Ton</b>	<b>USD</b>	<b>Ton</b>	<b>USD</b>	<b>Ton</b>	<b>USD</b>
<b>Clavel Mercado Nacional</b>	185,8	750759,93	194,0	783793,37	4,4 %	5,3 %

Fuente: INIAP / INEC

### 3.6.7 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta se ha realizado teniendo en cuenta la capacidad de producción de claveles de la empresa COEXFLOR, que abarca una superficie de producción de 1300m<sup>2</sup>. Esto permitirá determinar la capacidad de producción de la empresa. A continuación, dado que el 95% de la producción se destina a la exportación y el 5% se vende en el mercado nacional, profundizaremos en los resultados obtenidos para el producto en función de la capacidad de producción de la empresa. Esta información será pertinente para el cálculo de la proyección de la demanda.

**Tabla 9.** Análisis de oferta COEXFLOR

<b>ANÁLISIS DE LA OFERTA COEXFLOR</b>			
<b>Oferentes del mercado</b>	<b>Matriz de oferta 2022 (Por Bonche)</b>		
	Daria	Mensual	Anual
Mercado Internacional	250	7598	91172
Mercado Nacional	22	661	7928
<b>TOTAL</b>	272	8258	99100

Fuente: El autor

### 3.6.8 Proyección de la oferta

Los porcentajes y estimaciones de crecimiento de la producción de la empresa servirán de base para estimar la oferta futura. La tasa de crecimiento del 1% de la producción de rosas de la empresa y el número total de bonches suministrados en el mercado local son la base para proyectar la oferta futura.

**Tabla 10.** Proyección de la oferta COEXFLOR

<b>PROYECCIÓN DE LA OFERTA</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento anual		1 %	1 %	1 %	1 %
Clavel (Bonche)	7928	8007	8087	8168	8250
Monto de venta dinerario	-	79	80	81	82

Fuente: El autor

### 3.6.9 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se procede a calcular de la diferencia entre la demanda del producto con respecto a la oferta de este. Para cubrir aquel segmento del mercado objetivo al que no se logra alcanzar se procederá a establecer los canales adecuados para generar un mayor nivel de ingresos.

**Tabla 11.** Matriz demanda insatisfecha clavel en mercado nacional

<b>DEMANDA INSATISFECHA DE BONCHES DE CLAVEL MERCADO NACIONAL</b>	
<b>AÑO 2022</b>	<b>Demanda actual</b>
	185832
	<b>Oferta Actual</b>
	7928
	<b>Demanda Insatisfecha</b>
177904	

Fuente: El autor

### 3.6.10 Análisis de precios (benchmarking) analizando la competencia

En referencia a los precios del mercado nacional se menciona que existe una considerable demanda de claveles, por lo que se pone en consideración que cada bonche de claveles destinados al consumo nacional se comercialice a un precio de \$ 2,90 dólares norteamericanos; es importante recalcar que, al ser un producto para el consumo local de una calidad reducida, se procederá a mejorar la presentación y estrategias de marketing para convencer al consumidor final.

### 3.7 Estrategia de marketing digital y ventas

A continuación, se procede a desarrollar las partes que forman parte del marketing digital, las mismas que comprenden: el producto (Estrategia de Producto), plaza (Estrategia Comercial), promoción (Estrategia de Comunicación), precio (Estrategia Competitiva), personas (Estrategia de Segmentación), proceso (Estrategia de Operaciones) y posicionamiento (Estrategia de marca); también se describe la hoja de ruta que se va a seguir para mejorar la gestión comercial en la venta de la producción de claveles de la empresa

COEXFLOR a través de la implementación de una aplicación para IOS y Android, con la finalidad de captar los potenciales clientes del mercado.



**Figura 2.** Las 7 P del marketing digital

Fuente: Conecta Software

### 3.7.1 Producto

A continuación, se presenta el producto de alta calidad producido en la empresa COEXFLOR:



**Figura 3.** Producción clavel miniatura

Fuente: COEXFLOR

## **Diseño del producto**

El producto final para distribuir y comercializar serán los bonches de clavel de diferentes variedades, el mismo que se comercializa en una pequeña cantidad en el mercado nacional, esto debido a que se trata de producto que por no cumplir ciertas características de calidad no pudo ser exportado. Se lo presentara en la aplicación celular y entregara de la siguiente forma:

- Cajas resistentes
- Presentación de bonches compuestos por 24 tallos
- En un arreglo con papel coreano y separadores de cartón con la finalidad de evitar el maltrato.
- El tallo estará sujetado por ligas; cumpliendo los estándares de calidad exigidos por la empresa y por el cliente nacional.



**Figura 4.** Unidad de bonche de 24 claveles

Fuente: El autor

### **3.7.2 Precio**

Para determinar el precio del producto se realizará en base a los siguientes parámetros:

- Costos de producción
- Mercado proyectado

En base al estudio realizado se estima que el precio del mercado que se paga a los productores se encuentra entre \$ 1,45 y \$ 1,75 dólares americanos por bonche, dependiendo del tamaño de la flor. El precio de venta del producto se calculará en base al costo de producción unitario con la siguiente formula:

$$\text{Precio por tallo} = \text{Costo unitario} * (1 + \text{Margen de rentabilidad})$$

Estos datos se encuentran con mayor detalle en el estudio financiero.

### 3.7.3 Plaza – Canales de distribución

Si los claveles están limpios, frescos, no presentan daño, tienen una forma buena y colores llamativos, su rigidez, maduración y tamaño es uniforme, no tienen desviaciones en su crecimiento y sus tallos tienen longitud y rigidez correcta y sus botones son grandes, estas tendrán un mayor valor comercial y la distribución se realizará mediante el siguiente canal:



**Figura 5.** Canales de distribución COEXFLOR

Fuente: El autor

### 3.7.4 Promoción

- Llegar a los clientes con publicidad en redes sociales y medios de comunicación digitales y convencionales, acerca de la aplicación celular de COEXFLOR.EC para IOS / ANDROID, en donde se ofertará el producto.
- Entrega del producto a granel mediante la venta al público en la aplicación COEXFLOR a un precio determinado, con posibilidad de acceder a una suscripción con un pago mínimo mensual o anual.
- La empresa COEXFLOR utilizara como herramientas de promoción de su nueva aplicación celular y de su producto las redes sociales, esto con el fin de dar a conocer la

imagen de su producto nacional, permitiendo satisfacer las necesidades actuales de los clientes.

- Formar comercializadores minoristas con posibilidad de una suscripción con un pago mínimo mensual o anual para manejar el producto en todas las fases del proceso de mercadeo con diferentes promociones y descuentos.

### **3.7.5 Personas**

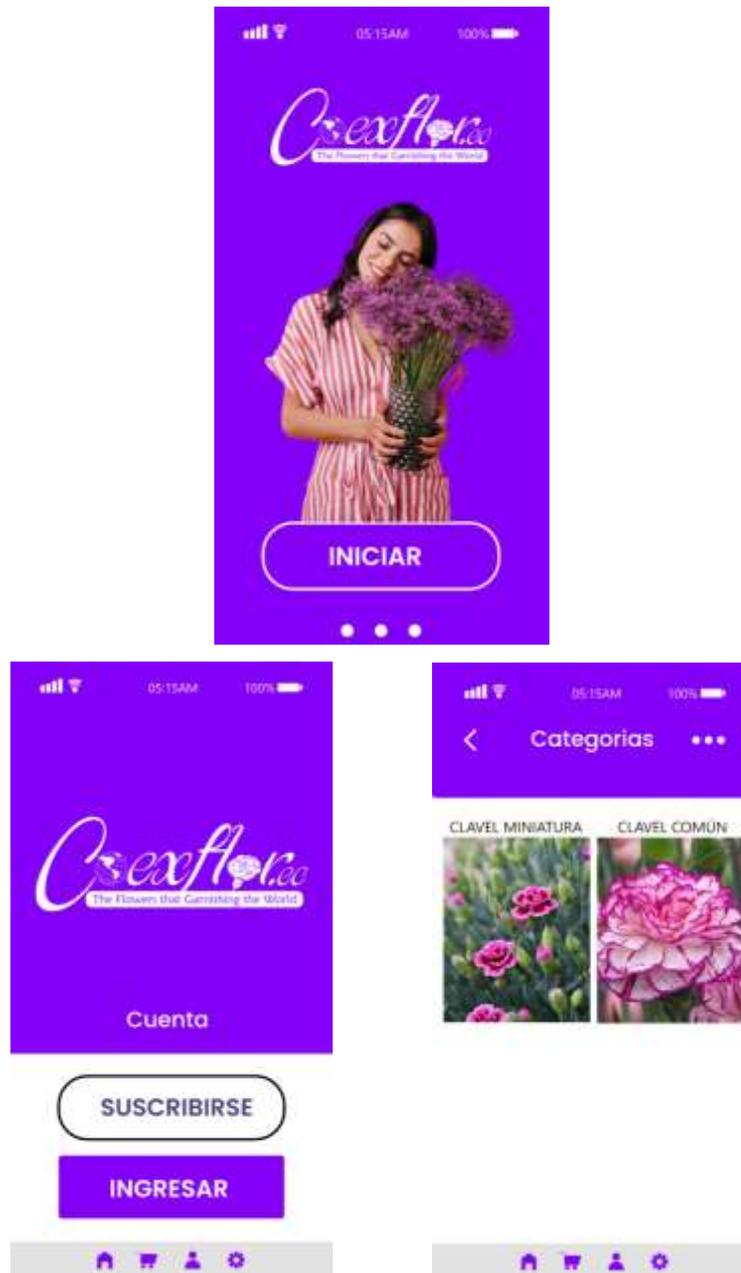
- COEXFLOR se enfocará en las diferentes ocasiones para las cuales los claveles son populares en Ecuador, como San Valentín, Día de la Madre, cumpleaños, aniversarios y eventos religiosos, siendo nuestra segmentación por ocasión.
- COEXFLOR identifica si los clientes prefieren comprar claveles en línea a través de su sitio web, en tiendas físicas, mercados locales o floristerías, siendo su segmentación por canal de compra.
- COEXFLOR clasifica a sus clientes en función de la frecuencia con la que compran claveles. Ofrece suscripciones e incentivos a los compradores habituales para fomentar la lealtad, como descuentos exclusivos, siendo su segmento por frecuencia de compra.
- Los clientes de COEXFLOR podrán tener preferencias específicas en cuanto al color y la variedad de claveles que desean comprar. Se ofrecerá una amplia gama de colores y variedades para satisfacer diferentes gustos.

### **3.7.6 Proceso**

Nos enfocamos en la optimización de los procesos internos de la empresa para garantizar la eficiencia en la entrega y atención al cliente mediante nuestra APP.

#### **Aplicación celular COEXFLOR.EC**

La empresa COEXFLOR mediante su nueva aplicación celular ofertara una presentación de los bonches de todas sus variedades de clavel destinados a comercializarse en el mercado nacional, con posibilidad de acceder a una suscripción mensual o anual.



**Figura 6.** Aplicación celular IOS / ANDROID empresa COEXFLOR

<https://xd.adobe.com/view/b3bc3a08-348f-4267-ae21-184cb9429f05-e6ef/?fullscreen>

### 3.7.7 Posicionamiento

La elección de los claveles debe basarse en la demanda del mercado y en la capacidad de la florícola para cultivar y mantener la calidad del producto.

*"Frescura y Variedad Inigualables en Claveles para Celebrar Cada Ocasión Especial"*



**Figura 7.** Logo y Propuesta de Valor COEXFLOR

### 3.8 Plan Económico – Financiero

La empresa COEXFLOR se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, parroquia Eloy Alfaro, Barrio Patután. Inicio sus actividades florícolas en el año de 1998 aprovechando los recursos, conocimientos y condiciones climáticas de la zona ideales para la producción de clavel con alta calidad.

El ciclo de producción del clavel es de seis meses, los mismos que se destinan a la preparación del suelo, la siembra, el cultivo, la cosecha y clasificación, preparación del producto y comercialización. Todo este proceso es controlado por Agrocalidad, ente que realiza visitas periódicas con el fin de controlar y regular las metodologías de la actividad de producción del clavel.

#### 3.8.1 Determinación de costos por proceso

Para determinar los costos de producción por proceso se realizó una investigación minuciosa en la empresa COEXFLOR aplicando entrevistas al administrador con el fin de obtener

información precisa para determinar los costos por proceso considerando un área estimada de 1300m<sup>2</sup> de invernaderos destinados al cultivo de clavel, considerando 49600 plantas de las diferentes variedades, suelos arenosos y tratados con un sistema de riego abundante que permiten el buen crecimiento y desarrollo de los esquejes.

### 3.8.1.1 Proceso de preparación de suelo

En esta parte del proceso los agricultores aplican en el suelo productos químicos que desinfectan, eliminan malezas y combaten plagas, adicional el requerimiento del suelo debe ser arenoso con y una buena permeabilidad que permita evitar la acumulación de agua. Para el proceso de siembra se deben formar camas con un ancho de 60 cm y altura de entre 20 cm y 40 cm.

**Tabla 12.** Proceso de preparación del suelo COEXFLOR

<b>PREPARACIÓN DEL SUELO</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Abono orgánico	Volqueta	1	\$ 140.00	\$ 140.00
Kaptan	Mililitro	220	\$ 0.08	\$ 18.15
Terraclor	Gramo	220	\$ 0.06	\$ 12.10
Furadan	Mililitro	420	\$ 0.04	\$ 16.55
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 186.80</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
Agricultor 2	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 675.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	5	\$ 2.45	\$ 12.25
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 12.25</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 874.05</b>

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.2 Proceso de siembra

Posterior a la preparación e hidratación del suelo se continua con la siembra de las plantas a una distancia estimada de 5 cm cada una.

**Tabla 13.** Proceso de siembra de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE SIEMBRA</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Plantas (Esquejes)	Unidad	49600.00	\$ 0.10	\$ 4960.00
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 4960.00</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	45	\$ 2.81	\$ 126.56
Agricultor 2	Horas	45	\$ 2.81	\$ 126.56
			<b>Subtotal</b>	<b>253.13</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Transporte de esquejes	Carrera	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Combustible	Galón	5	\$ 2.45	\$ 12.25
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 42.25</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5255.38</b>

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.3 Proceso de cultivo

Consiste en las siguientes actividades:

- **Enmallado:** Comprende en instalar mallas con escalerillas formadas por pambiles para sostener los claveles, pudiendo instalar más de tres mallas para mantener la rectitud de la planta dependiendo de la variedad de clavel cultivada.
- **Pinzado:** Proceso que se realiza para ramificar la planta, con el fin de obtener un mayor número de tallos y flores.
- **Desyemado:** Se usa para eliminar los brotes secundarios de los tallos del brote central con el objetivo de mejorar la calidad y el tamaño de los botones, esta actividad se efectúa periódicamente durante todo el cultivo.
- **Riego:** La frecuencia para la hidratación del terreno depende de la temperatura, humedad y tipo de suelo, durante los primeros días el riego es constante para proporcionar la suficiente agua necesaria para el crecimiento de la planta.

**Tabla 14.** Proceso de enmallado, pinzado y desyemado de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE ENMALLADO, PINZADO Y DESYEMADO</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra Enmallado</b>				
Agricultor 1	Horas	130	\$ 2.81	\$ 365.63
Agricultor 2	Horas	130	\$ 2.81	\$ 365.63
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 731.25</b>
<b>Mano de Obra Pinzado y Desyemado</b>				
Agricultor 1	Horas	100	\$ 2.81	\$ 281.25
Agricultor 2	Horas	100	\$ 2.81	\$ 281.25
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 562.50</b>
<b>Mano de Obra Riego</b>				
Agricultor 1	Horas	80	\$ 2.81	\$ 225.00
Agricultor 2	Horas	80	\$ 2.81	\$ 225.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 450.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	100	\$ 2.45	\$ 245.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 245.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1988.75</b>

Fuente: COEXFLOR

- **Fertilización:** Se aplica para aportar los nutrientes que la planta requiere para su desarrollo evitando tallos que no cumplen los criterios de calidad.
- **Florecimiento:** Proporcionar productos para las plantas que presentan las primeras corolas o flores de clavel con la finalidad de obtener tallos fuertes y flores con un tamaño considerable.

**Tabla 15.** Proceso de fertilización de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE FERTILIZACIÓN</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Nitrato De Calcio	Libra	150	\$ 0.31	\$ 46.50
Nitrato De Potasio	Libra	102	\$ 0.76	\$ 77.11
Ácido Nítrico	Litro	118	\$ 0.80	\$ 94.40
Nitrato De Amonio	Libra	104	\$ 0.30	\$ 30.78
Tachigaren	Mililitro	1300	\$ 0.07	\$ 94.90
Terraclor	Gramo	240	\$ 0.08	\$ 19.68
Nobag	Gramo	240	\$ 0.02	\$ 4.80
Score	Mililitro	240	\$ 0.08	\$ 18.66
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 386.84</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	80	\$ 2.81	\$ 225.00
Agricultor 2	Horas	80	\$ 2.81	\$ 225.00
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 450.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	105	\$ 2.45	\$ 257.25
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 257.25</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1094.09</b>

Fuente: COEXFLOR

- **Fumigación:** Consiste en el control de plagas y eliminación de enfermedades, es imprescindible controlar la dosificación de los químicos necesarios para evitar causar daño en el producto.

**Tabla 16.** Proceso de fumigación de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE FUMIGACIÓN</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Caño Plus	Mililitro	340	\$ 0.05	\$ 17.00
Dreiser	Mililitro	160	\$ 0.34	\$ 54.40
Yogan	Mililitro	1400	\$ 0.05	\$ 63.84
Starmay	Mililitro	260	\$ 0.34	\$ 87.75
Nobag	Gramo	1400	\$ 0.02	\$ 31.50
Daconil	Litro	1.2	\$ 8.35	\$ 10.02
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 264.51</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	40	\$ 2.81	\$ 112.50
Agricultor 2	Horas	40	\$ 2.81	\$ 112.50
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 225.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	22	\$ 2.45	\$ 53.90
Guantes	Unidad	6	\$ 1.00	\$ 6.00
Lubricantes	Unidad	2	\$ 28.00	\$ 56.00
Depreciación				\$ 350.61
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 466.51</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 956.02</b>

Fuente: COEXFLOR

#### **3.8.1.4 Proceso de cosecha**

El corte del clavel se efectúa al momento que brota el clavel con pétalos al exterior, cuando el botón muestra su color, siendo el lugar incisión de 1 *cm* abajo del nudo del tallo dejando 4 a 6 hojas para la nueva producción.

**Tabla 17.** Proceso de cosecha de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE COSECHA</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	160	\$ 2.81	\$ 450.00
Agricultor 2	Horas	160	\$ 2.81	\$ 450.00
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 900.00</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 900.00</b>

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.5 Proceso de clasificación y preparación de bonche de clavel

En este caso el objetivo es conformar bonches con 24 tallos para la comercialización en el mercado nacional, se seleccionan los tallos de clavel que por diferentes motivos no cumplen los requisitos de calidad para exportarse.

**Tabla 18.** Proceso de clasificación y preparación bonche de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE CLASIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE BONCHES</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
Agricultor 2	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 675.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Ligas y papel embonche	Kilogramo	16	\$ 6.00	\$ 96.00
			<b>Subtotal</b>	<b>\$ 96.00</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 771.00</b>

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.6 Proceso de comercialización

Se realiza la entrega de los bonches al cliente final y comercializadoras cercanas al lugar de producción para que sean distribuidos a quienes lo adquieren.

**Tabla 19.** Proceso de comercialización de bonche de claveles COEXFLOR

<b>PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	40	\$ 2.81	\$ 112.50
Agricultor 2	Horas	0	\$ 2.81	\$ 0.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 112.50</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Transporte	Carrera	30	\$ 2.00	\$ 60.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 60.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 172.50</b>

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.7 Resumen costos de producción claveles por proceso de COEXFLOR

En la matriz que hace referencia a los costos de producción se pueden visualizar todos los valores inherentes para la producción del producto terminado.

**Tabla 20.** Resumen de costos de producción de claveles COEXFLOR

<b>EMPRESA COEXFLOR</b>				
<b>1. Proceso de preparación del Suelo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Abono orgánico	Volqueta	1	\$ 140.00	\$ 140.00
Kaptan	Mililitro	220	\$ 0.08	\$ 18.15
Terraclor	Gramo	220	\$ 0.06	\$ 12.10
Furadan	Mililitro	420	\$ 0.04	\$ 16.55
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 186.80</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
Agricultor 2	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 675.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	5	\$ 2.45	\$ 12.25
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 12.25</b>
<b>Total proceso preparación del suelo</b>				<b>\$ 874.05</b>
<b>2. Proceso de Siembra</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Plantas (Esquejes)	Unidad	49600.00	\$ 0.10	\$ 4960.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 4960.00</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	45	\$ 2.81	\$ 126.56
Agricultor 2	Horas	45	\$ 2.81	\$ 126.56
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 253.13</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Transporte de esquejes	Carrera	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Combustible	Galón	5	\$ 2.45	\$ 12.25
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 42.25</b>
<b>Total proceso de siembra</b>				<b>\$ 5255.38</b>

<b>3. Proceso de cultivo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Materia Prima</b>				
Nitrato De Calcio	Libra	150	\$ 0.31	\$ 46.50
Nitrato De Potasio	Libra	102	\$ 0.76	\$ 77.11
Ácido Nítrico	Litro	118	\$ 0.80	\$ 94.40
Nitrato De Amonio	Libra	104	\$ 0.30	\$ 30.78
Tachigaren	Mililitro	1300	\$ 0.07	\$ 94.90
Terraclor	Gramo	240	\$ 0.08	\$ 19.68
Nobag	Gramo	240	\$ 0.02	\$ 4.80
Score	Mililitro	240	\$ 0.08	\$ 18.66
Caño Plus	Mililitro	340	\$ 0.05	\$ 17.00
Dreiser	Mililitro	160	\$ 0.34	\$ 54.40
Yogan	Mililitro	1400	\$ 0.05	\$ 63.84
Starmay	Mililitro	260	\$ 0.34	\$ 87.75
Nobag	Gramo	1400	\$ 0.02	\$ 31.50
Daconil	Litro	1.2	\$ 8.35	\$ 10.02
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 651.35</b>
<b>Mano de Obra Enmallado</b>				
Agricultor 1	Horas	430	\$ 2.81	\$ 1209.38
Agricultor 2	Horas	430	\$ 2.81	\$ 1209.38
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 2418.75</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Combustible	Galón	227	\$ 2.45	\$ 556.15
Guantes	Unidad	6	\$ 1.00	\$ 6.00
Lubricantes	Unidad	2	\$ 28.00	\$ 56.00
Depreciación				\$ 350.61
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 968.76</b>
<b>Total proceso de cultivo</b>				<b>\$ 4038.85</b>
<b>4. Proceso de cosecha</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	160	\$ 2.81	\$ 450.00
Agricultor 2	Horas	160	\$ 2.81	\$ 450.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 900.00</b>
<b>Total proceso de cosecha</b>				<b>\$ 900.00</b>

<b>5.- Proceso de Clasificación y Conformación del Ramo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
Agricultor 2	Horas	120	\$ 2.81	\$ 337.50
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 675.00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Ligas y papel embonche	Kilogramo	16	\$ 6.00	\$ 96.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 96.00</b>
<b>Total Proceso de Clasificación y Conformación del Ramo</b>				<b>\$ 771.00</b>
<b>6.- Proceso de Comercialización</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Mano de Obra</b>				
Agricultor 1	Horas	40	\$ 2.81	\$ 112.50
Agricultor 2	Horas	0	\$ 2.81	\$ 0.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 112.50</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				
Transporte	Carrera	30	\$ 2.00	\$ 60.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 60.00</b>
<b>Total Proceso de Comercialización</b>				<b>\$ 172.50</b>
<b>Total Proceso de Producción</b>				<b>\$ 12011.78</b>

Fuente: COEXFLOR

**Tabla 21.** Informe de capacidad de producción de la empresa COEXFLOR

<b>EMPRESA COEXFLOR                      INFORME DE PRODUCCIÓN                      DICIEMBRE 2022</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>Preparación del suelo</b>	<b>Siembra</b>	<b>Cultivo</b>	<b>Cosecha</b>	<b>Conformación del ramo</b>	<b>Comercialización</b>
Unidad de proceso al inicio del periodo	49600.00	49600.00	49600.00	49575.00	49562.00	49550.00
Unidades transferidas del proceso anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Unidades incrementadas por materia añadido	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Unidades puestas en proceso	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Cantidad Producida</b>	49600.00	49600.00	49600.00	49575.00	49562.00	49550.00
Unidades transferidas al siguiente proceso	49600.00	49600.00	49575.00	49562.00	49550.00	49550.00
Unidades en proceso a fin del periodo	0	0	0	0	0	0.00
Unidades perdidas	0	0	25.00	13.00	12.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>49600.00</b>	<b>49600.00</b>	<b>49600.00</b>	<b>49575.00</b>	<b>49562.00</b>	<b>49550.00</b>

Fuente: COEXFLOR

**Nota:** En la tabla 18 se especifica las cantidades cultivadas permitiendo identificar una pérdida del 0,1 % (50 plantas) de mortalidad en todo el proceso de producción.

**Tabla 22.** Informe de costos de producción de la empresa COEXFLOR

<b>EMPRESA COEXFLOR</b>												
<b>INFORME COSTOS DE PRODUCCIÓN A DICIEMBRE 2022</b>												
<b>CONCEPTO</b>	<b>Preparación del suelo</b>		<b>Siembra</b>		<b>Cultivo</b>		<b>Cosecha</b>		<b>Clasificación y conformación ramo</b>		<b>Comercialización</b>	
	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unitario</b>
<b>Costo del proceso anterior</b>												
Transferido en el proceso	0.00	0.00	874.05	0.0176	6129.42	0.1236	10163.15	0.2049	11060.25	0.2230	11828.39	0.2385
<b>Costos del Proceso Actual</b>												
Materia Prima	186.80	0.0038	4960.00	0.1000	651.35	0.0131	0.00	0.0000	0.00	0.0000	0.00	0.0000
Mano de Obra	675.00	0.0136	253.13	0.0051	2418.75	0.0488	900.00	0.0181	675.00	0.0136	112.50	0.0023
Costos indirectos de fabricación	12.25	0.0002	42.25	0.0009	968.76	0.0195	0.00	0.0000	96.00	0.0019	60.00	0.0012
<b>Total costos del proceso</b>	874.05	0.0176	5255.38	0.1060	4038.85	0.0814	900.00	0.0181	771.00	0.0155	172.50	0.0035
<b>Total costos acumulado</b>	874.05	0.0176	6129.42	0.1236	10168.28	0.2050	11063.15	0.2230	11831.25	0.2385	12000.89	0.2420
<b>Análisis costos acumulados</b>												
Transferidos al siguiente proceso	874.05		6129.42		10163.15		11060.25		11828.39		12000.89	
Inv. final de productos en proceso	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Costo por Perdida	0.00		0.00		5.13		2.90		2.86		0.00	
<b>Total de costos acumulados</b>	<b>874.05</b>		<b>6129.42</b>		<b>10168.28</b>		<b>11063.15</b>		<b>11831.25</b>		<b>12000.89</b>	

Fuente: COEXFLOR

### 3.8.1.8 Determinación de costo de producción unitario del clavel

Posterior a determinar los costos totales que incurren en cada etapa del cultivo del clavel, se calcula el costo unitario de cada tallo en base al a la producción total de la plantación, dando como resultado el costo unitario de producción por talla de \$ 0,04 dólares americanos y por bonche de claveles de \$ 0,97 dólares americanos.

**Tabla 23.** Cuadro de determinación de costo unitario de clavel COEXFLOR

<b>COSTO UNITARIO DE CLAVEL COEXFLOR</b>	
<b>Elementos del costo</b>	<b>Valor Total</b>
Materia Prima	\$ 5798.14
Mano de Obra	\$ 5034.38
Costos indirectos de fabricación	\$ 1179.26
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 12011.78</b>
Producción Total	49600.00
Costo Unitario (Planta)	\$ 0.2422
Costo Unitario (Tallo)	\$ 0.040
Costo Unitario (Bonche)	\$ 0.97

Fuente: El autor

### 3.8.1.9 Proyección de ingreso de ventas proyectadas

La empresa COEXFLOR tiene una capacidad de producción de 3726000 tallos de clavel por año; sin embargo, de acuerdo con el estudio se entregó para la venta 3567600; del total comercializado aproximadamente +/- 5 % (47565 tallos) considerado como desperdicio se pretende destinar al mercado nacional, permitiendo incrementar el rendimiento económico y financiero para que la empresa pueda seguir operando y generando riqueza. El análisis se realiza para tres escenarios (Optimista, pesimista y promedio) a un precio estimado por bonche de \$ 2.90 dólares americanos, producto que se expenderá mediante la aplicación celular.

**Tabla 24.** Proyección ingresos por escenario venta de clavel COEXFLOR

<b>PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clavel (Bonche)	7928	8007	8087	8168	8249
Monto de venta dinerario	\$ 22,990	\$ 23,220	\$ 23,452	\$ 23,686	\$ 23,923
Probabilidad de ocurrencia	60%				
<b>PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clavel (Bonche)	4000	4000	4000	4000	4000
Monto de venta dinerario	\$ 11,599	\$ 11,599	\$ 11,599	\$ 11,599	\$ 11,599
Probabilidad de ocurrencia	40%				
<b>PROYECCIÓN INGRESOS ESCENARIO PROMEDIO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clavel (Bonche)	6356	6404	6452	6501	6550
Montos	\$ 18,434	\$ 18,572	\$ 18,711	\$ 18,852	\$ 18,994

Fuente: El autor

### 3.8.1.10 Proyección de egresos

Al proyectar los egresos se tuvieron en cuenta todos los costes, y los resultados variaron tanto para el año 2021 como para los años siguientes.

#### Proyección por costo de producción

Se toma como referencia un aumento del 1% en cada año debido a incremento de la capacidad de producción.

**Tabla 25.** Proyección egresos por costo de producción de clavel COEXFLOR

<b>PROYECCIÓN DE EGRESOS POR COSTO DE PRODUCCIÓN</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad de ventas proyectadas Clavel (Bonche)	6356	6404	6452	6501	6550
Costo unitario de producción / prestación de servicio (Bonche)	\$ 6,166	\$ 6,212	\$ 6,258	\$ 6,306	\$ 6,353
Costo de Venta Total en USD	\$ 6,166	\$ 6,212	\$ 6,258	\$ 6,306	\$ 6,353

Fuente: El autor

### Proyección por costos fijos estructurales

Se toma como referencia un aumento del 5% en cada año debido a incremento de la capacidad de producción.

**Tabla 26.** Costos fijos estructurales COEXFLOR

<b>COSTOS FIJOS ESTRUCTURALES</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual USD</b>	<b>Costo anual USD</b>
Alquileres	\$ 0	\$ 0
Publicidad y promoción	\$ 200	\$ 2,400
Servicios Públicos (electricidad, gas, agua) no aplicados al costo unitario del bien o servicio	\$ 100	\$ 1,200
Servicios de telefonía celular / internet	\$ 60	\$ 720
Costos de mantenimiento	\$ 50	\$ 600
Suministro de oficinas	\$ 60	\$ 720
Artículos de limpieza	\$ 80	\$ 960
Transporte o logística del producto	\$ 0	\$ 0
Otros para imprevistos	\$ 50	\$ 600
Total de costos indirectos año 1	\$ 600	\$ 7,200

Fuente: El autor

**Tabla 27.** Proyección egresos por costos fijos estructurales COEXFLOR

<b>PROYECCIÓN DE EGRESOS POR COSTOS FIJOS ESTRUCTURALES</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos indirectos o estructurales anuales	\$ 7,200	\$ 7,560	\$ 7,938	\$ 8,335	\$ 8,752

Fuente: El autor

### Inversiones

EL desarrollo de la aplicación celular para sistemas IOS y Android se considera como una inversión de activos intangibles, en donde interviene el desarrollo de la APP, licencias para el software, honorarios profesionales para el desarrollo de la APP, gastos de organización y lanzamiento de la APP.

**Tabla 28.** Proyección egresos costos por inversiones COEXFLOR

<b>INVERSIONES CLAVEL NACIONAL COEXFLOR</b>			
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 8,245</b>
<b>Inversiones en activos Fijos</b>		<b>Monto en USD</b>	<b>\$ -</b>
	Maquinarias	\$ -	
	Inmuebles	\$ -	
	Terrenos	\$ -	
	Instalaciones	\$ -	
	Mobiliario	\$ -	
	Rodados	\$ -	
	Equipos de Cómputo	\$ -	
<b>Inversiones en activos intangibles</b>		<b>Monto en USD</b>	<b>\$ 1,200</b>
	Licencias de software	\$ 800	
	Desarrollo de APP	\$ 400	
	Derechos de concesión		
	Otros especificar		
<b>Inversiones en activos asimilables</b>		<b>Monto en USD</b>	<b>\$ 600</b>
	Gastos de constitución de la empresa o sociedad		
	Gastos de organización y lanzamiento de APP	\$ 400	
	Honorarios profesionales desarrollo APP	\$ 200	
<b>Capital de trabajo</b>			<b>\$ 8,445</b>
	Ciclo Operativo	176	Días
	Total de Costos del Negocio AÑO 1 (incluye costo de venta, costo estructura y costo personal)	\$ 13,366	
	Capital trabajo método de desfase (Total costos /365 x Ciclo Operativo)	\$ 6,445	

Fuente: El autor

3.8.1.11 Flujo de efectivo Neto

Tabla 29. Flujo de efectivo de COEXFLOR

<b>FLUJO DE FONDOS DE COEXFLOR</b>						
<b>Estado de Resultados</b>	<b>m0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>1.9 Piso: Ingresos y costos que afectan cálculo de imp. A la renta</b>						
Ingresos por venta de productos o Servicios		\$ 18,434	\$ 18,572	\$ 18,711	\$ 18,852	\$ 18,994
Costo total de Venta		-\$ 6,166	-\$ 6,212	-\$ 6,258	-\$ 6,306	-\$ 6,353
Costos indirectos (Administración-Comercialización)		-\$ 7,200	-\$ 7,560	-\$ 7,938	-\$ 8,335	-\$ 8,752
Costo de personal		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses de préstamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>2.9 Piso: Gastos No desembolsables que afectan el cálculo del imp. A la renta</b>						
Depreciación de activos Fijos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización de activos intangibles		-\$ 240	-\$ 240	-\$ 240	-\$ 240	-\$ 240
Costo venta de bienes						
<b>3.9 Piso: Cálculo de Impuesto a la renta</b>						
Resultado antes de impuesto a la renta		\$ 4,828	\$ 4,560	\$ 4,274	\$ 3,971	\$ 3,649
<i>Quebranto acumulado</i>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto a la renta (25%)		-\$ 1,207	-\$ 1,140	-\$ 1,069	-\$ 993	-\$ 912
<b>Resultado Neto del Negocio</b>		<b>\$ 3,621</b>	<b>\$ 3,420</b>	<b>\$ 3,206</b>	<b>\$ 2,978</b>	<b>\$ 2,737</b>
<b>Ajustes al Estado de Resultados para llegar al flujo de fondos</b>	<b>m0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>4.9 Piso: Ajustes por gastos no desembolsados</b>						

Depreciación de activos Fijos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización de activos intangibles		\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Costo venta de bienes		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>5.9 Piso: Beneficios y costos que no afectan la base imponible</b>						
Inversiones en activos Fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en activos intangibles	-\$ 1,200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en activos asimilables	-\$ 600					
Capital de trabajo	-\$ 6,445	-\$196	-\$ 205	-\$ 214	-\$ 224	
Ingresos préstamo	\$ 0					
Pago capital préstamo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Valor de recupero Capital de trabajo						\$ 7,283
Valor de desecho de la inversión						\$ 0
<b>Flujo de caja Neto del Inversionista</b>	<b>-\$ 8,245</b>	<b>\$ 3,665</b>	<b>\$ 3,455</b>	<b>\$ 3,232</b>	<b>\$ 2,994</b>	<b>\$ 10,260</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-\$ 8,245</b>	<b>-\$ 4,580</b>	<b>-\$ 1,125</b>	<b>\$ 2,107</b>	<b>\$ 5,101</b>	<b>\$ 15,361</b>

Fuente: El autor

### 3.9 Evaluación del plan financiero

Después que se ha culminado el plan financiero se procede a estudiar la factibilidad económica que tendrá el proyecto tomando como referencia los indicadores financieros.

**Tabla 30.** Indicadores financieros de COEXFLOR

<b>INDICADORES FINANCIEROS COEXFLOR</b>	
<b>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD:</b>	
VAN	\$ 7807
TIR	40,00 %
IVAN	\$0,95
PRI	3

Fuente: El autor

#### Valor Actual Neto

Según el autor (CAISAGUANO) “EL Valor Actual Neto es la diferencia de todos los ingresos y egresos indicados en moneda actual y de acuerdo con el criterio de evaluación se establece que el proyecto debe aceptarse si  $VPN > 0$  y se rechaza si  $VPN < 0$ . Para determinar este tipo de decisión se establece mediante la siguiente fórmula”:

$$VAN = -Inversión\ inicial + \frac{Flujo\ Neto\ 1}{(1 + ts)^1} + \frac{Flujo\ Neto\ 2}{(1 + ts)^2} + \frac{Flujo\ Neto\ 3}{(1 + ts)^3} + \frac{Flujo\ Neto\ 4}{(1 + ts)^4} + \frac{Flujo\ Neto\ 5}{(1 + ts)^5}$$

$$VAN = -8245 + \frac{3665}{(1 + 0,12)^1} + \frac{3455}{(1 + 0,12)^2} + \frac{3232}{(1 + 0,12)^3} + \frac{2994}{(1 + 0,12)^4} + \frac{10260}{(1 + 0,12)^5}$$

$$VAN = -8245 + 3272,32 + 2754,33 + 2300,47 + 1902,74 + 5821,8$$

$$VAN = 7806,63 \approx 7807$$

El resultado calculado del Valor Actual Neto es de \$ 7807, concluyendo que el plan de negocio es factible ya que genera un valor positivo que puede reinvertirse a futuro en el mismo proyecto.

### **Tasa Interna de Retorno**

(Parada, 2023) menciona que “la tasa interna de retorno mide la rentabilidad que el proyecto genera para el inversor en términos porcentuales, matemáticamente es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero. La regla de decisión del inversor, invertir si:  $TIR >$  tasa de descuento empleada (costo de oportunidad)”. El TIR que genera este proyecto es de 40.00%.

### **Periodo de Recupero de la Inversión**

Nos indica el momento del horizonte de la evaluación en el que se produce el recupero de la inversión inicial.

Para nuestro proyecto, el periodo de recuperación de la inversión será el año 3, es decir, en este año el flujo neto de fondos acumulado se torna positivo.

### **IVAN**

Este indicador nos permite conocer cuánto generamos de riqueza por cada dólar que se ha invertido en el negocio.

$$IVAN = \frac{VAN}{I_o} = \frac{7807}{8245}$$

$$IVAN = 0,95 \text{ USD}$$

## **4 CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIÓN**

La fundamentación de bases teóricas referentes a los planes de negocios es esencial para comprender y aplicar con éxito los principios y estrategias que respaldan el desarrollo empresarial en la producción y comercialización de claveles. A través de la exploración y comprensión de las teorías y conceptos fundamentales relacionados con la planificación empresarial del presente estudio, la empresa COEXFLOR podrá tomar decisiones más informadas, establecer objetivos realistas y diseñar estrategias sólidas para el crecimiento y la sostenibilidad de su actividad productiva. Adicional, la base teórica establecida en esta investigación permitirá proporcionar una plataforma sólida para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y para la toma de decisiones estratégicas que pueden marcar la diferencia en el éxito a largo plazo en el segmento de comercio digital de claveles.

Existe una demanda creciente en el mercado para el producto que ofrece la empresa COEXFLOR. Se ha identificado una oportunidad de mercado que no ha sido atendida por completo por la competencia, lo que brinda una ventaja competitiva. El desarrollo de la aplicación celular para la comercialización de claveles como una estrategia de marketing generara un mayor alcance para el cliente potencial en el mercado nacional, con una inversión de \$ 1400 dólares americanos que incluyen el desarrollo de la aplicación, licencias de software y promoción para el lanzamiento.

El presente trabajo de investigación ha permitido establecer las mejores estrategias comerciales y digitales para el giro del negocio que permitirán garantizar la captación de nuevos mercados potenciales y la incursión en mercados tradicionales; mediante el diagnostico situacional de la empresa con la finalidad de que el producto sea competitivo a nivel nacional.

Se demostró que la empresa COEXFLOR cuenta con los recursos necesarios para comercializar el producto que no cumple con las características técnicas de calidad para ser exportado, mediante la evaluación económica y financiera se pretende tomar medidas correctivas que generen rentabilidad evidenciando que si la empresa ingresa al mercado

nacional con este producto obtendrá un TIR del 40 % y un VAN de \$ 7807 dólares americanos, cantidades positivas que ayudan al desarrollo de esta actividad económica.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la empresa COEXFLOR la importancia de seguir investigando y actualizándose en cuanto a las teorías y tendencias relacionadas con los planes de negocios. El entorno empresarial florícola está en constante evolución, por lo que es fundamental continuar aprendiendo y adaptando sus estrategias en función de las últimas investigaciones y mejores prácticas. Esto asegurará que sus planes de negocios sean más efectivos y relevantes a medida que enfrentan los desafíos cambiantes del mercado.

Se recomienda seguir este plan de negocio como una guía para la comercialización del producto en el mercado nacional, conociendo que existe una gran demanda por los claveles ecuatorianos por su alta calidad, gracias al clima que permite que se pueda cultivar este tipo de producto y aprovechando al máximo las estrategias de marketing digital aplicadas para captar mercados potenciales.

Se recomienda a la empresa COEXFLOR que una vez implementada la aplicación celular realice nuevas estrategias de ventas en donde presente al mercado sus nuevos productos y diferentes promociones de este, para generar mayor rentabilidad y de esta manera pueda seguir produciendo y mejorando el producto en los años siguientes.

La aplicación de técnicas e instrumentos de investigación es crucial para lograr la viabilidad del proyecto, ya que son herramientas valiosas para la recopilación de información. Por lo tanto, teniendo en cuenta el tema que nos ocupa, se aconseja crear recomendaciones claras y concisas que hayan sido verificadas por expertos o por programas que faciliten la recopilación de información y garanticen su eficacia.

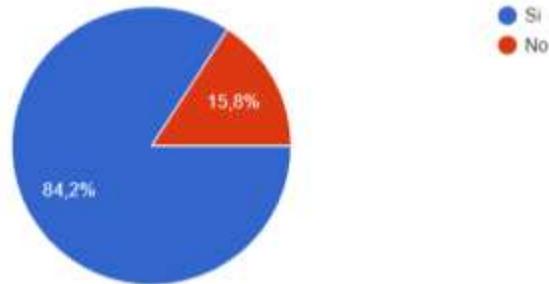
## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ávila, J. (s.f.). *Análisis y promoción de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia Estados Unidos*. Universidad de Guayaquil- Facultad de Ciencias Económicas, Guayaquil.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.de C.V.
- Balanko, G.-D. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CAISAGUANO, L. (s.f.). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ROSE SUCCESS CIA. LTDA., CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PARA MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO, PERIODO 2020*. ESPOCH, Riobamba.
- Campo, M. (s.f.). *¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el*. Alcaldía de Bogotá., Bogotá.
- CARRIÓN RUIZ, M. F. (s.f.). *CREACIÓN DEL PRODUCTO “AEC” ASESORAMIENTO EXTERNO DE CRÉDITO DE LA COMPAÑÍA F&C CONSULTING SA. COMO APOYO PARA LA GENERACIÓN DE MICROCRÉDITOS QUE OTORGAN EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, 2017*. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES, Ambato.
- Corrales Liévano, J. D. (2018). Efecto del comercio electrónico en empresas tradicionales del sector comercial en Colombia. *Revista Global de Negocios*, 41-50.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Ficha, C. F. (2021). Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo. *Metroflor-agro*.
- Ficha, C. F. (2021). Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo. *Metroflor-agro*.
- Gonzalez, D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México: M. G. Hill (Ed.); Quinta edición.
- Nassir, S. (2014). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ONU. (2018).
- Parada, L. (2023). *Plan Financiero: Armado de flujo de fondos y análisis financiero*. Panamá: ADEN.
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Proyectos: Enfoque Gerencial*. ECOE Ediciones.
- Reinoso, J. (s.f.). *Los estudios de mercado internacionales y su impacto del sector florícola en la parroquia Joseguango Bajo del cantón Latacunga*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga.
- Sanabria Díaz, V. L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 132-154.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

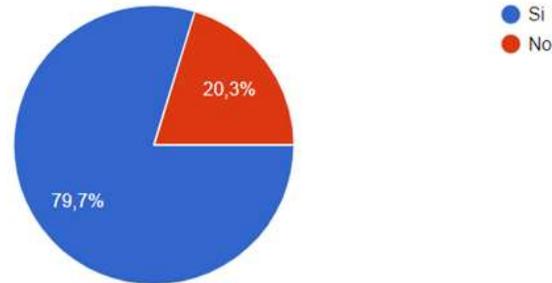
## ANEXOS

- **¿Conoce usted que el Ecuador es el mayor exportador de flores y claveles?**



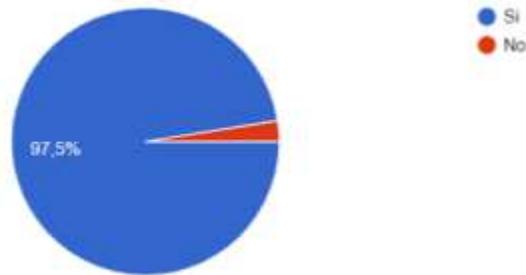
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 84,2 % de las personas manifiesta que conoce que el Ecuador cuenta con flores y claveles de calidad y que el producto es competitivo en el mercado nacional e internacional, mientras que el 15,8 % manifiesta lo contrario.

- **¿Sabía que la industria de flores entre rosas y claveles genera empleo en la provincia de Cotopaxi?**



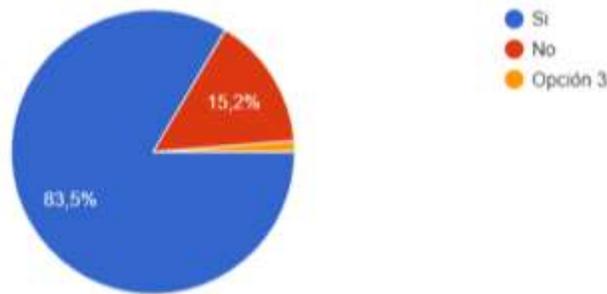
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 79,7 % de las personas manifiesta que conoce que la industria agrícola del Ecuador es una fuente de empleo a nivel regional, mientras que el 20,3 % no conoce el impacto positivo de estos emprendimientos.

- **¿Le gustaría apoyar a los floricultores de la provincia de Cotopaxi?**



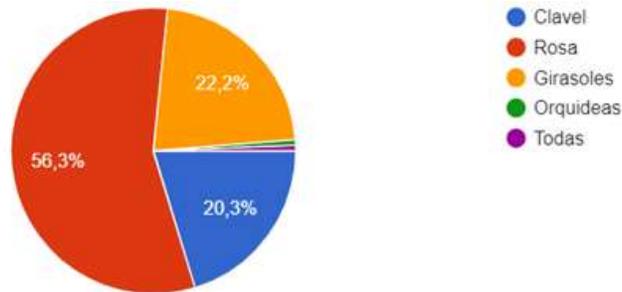
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 97,5 % de las personas manifiesta que está de acuerdo en que es importante el fomento y apoyo de los gobiernos y la comunidad a la industria florícola del Ecuador.

- **¿Usted ha comprado flores para adornar su hogar u oficina?**



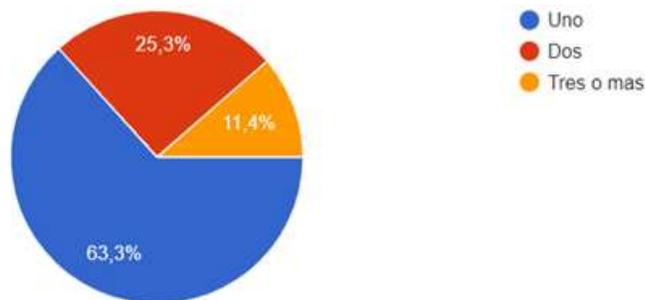
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 83,5 % de las personas manifiesta que en alguna ocasión ha realizado la compra de flores o claveles, de esta forma se establece que tenemos un elevado mercado objetivo al que atender; mientras que el 15,2 % indica que no ha realizado compra de flores.

- **¿Qué tipo de flor prefiere?**



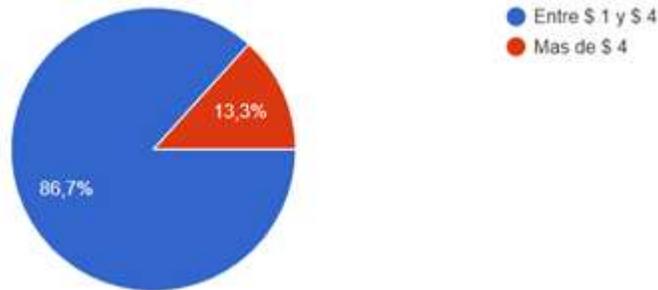
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 56,3 % de las personas manifiesta que su flor de preferencia es la rosa, mientras que el clavel que es el producto de este estudio se encuentra en el tercer lugar de preferencia con un 20,3%. Este resultado es un indicativo de que se requiere implementar un plan de marketing tecnológico para promocionar las características únicas y belleza de los claveles producidos en la provincia.

- **¿Cuántos bunches de flores ha comprado al mes?**



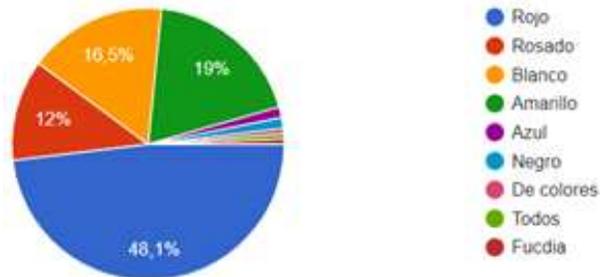
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 63,3 % de las personas manifiesta que ha comprado por lo menos 1 bunch de flores al mes, mientras que el 25,3 % ha comprado 2 bunches mensuales y el 11,4 % alguna vez ha comprado 3 o más bunches de flores mensuales.

- **¿Cuánto ha pagado por bonche o ramito?**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 86,7 % de los consumidores indica que el precio promedio para el cliente final de un bonche de rosas se encuentra entre 1 y 4 dólares, mientras que el 13,3 % ha adquirido un bonche en más de 4 dólares.

- **¿Qué colores de flores prefiere?**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 48,1 % de los consumidores tiene como preferencia las flores de color rojo, el 19 % indica que su color favorito es el amarillo, el 16,5 % gusta de comprar flores de color blanco y el 12 % de las personas encuestadas prefiere comprar flores de color rosado.

- **Usted compraría claveles a la asociación COEXFLOR. Asociación que se dedica a la producción comercialización de claveles en la provincia de Cotopaxi para apoyar en la creación de más empleo**



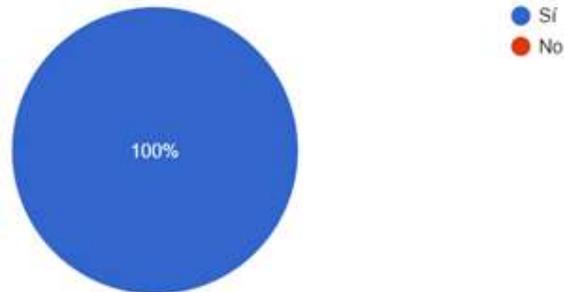
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 97,5 % de los consumidores está consciente de que la industria agrícola genera fuentes de empleo en la provincia de Cotopaxi y está de acuerdo en adquirir directamente las flores de su preferencia a la empresa COEXFLOR.

- **¿Cuántos bunches le compraría al mes a COEXFLOR?**



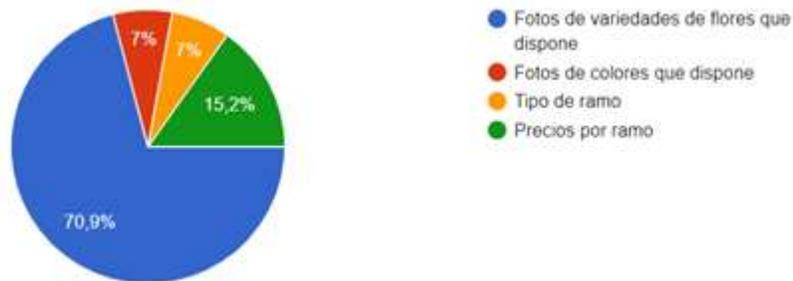
**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 96,2 % de los consumidores plantea comprar entre 1 y 4 bunches de flores a la empresa de la localidad COEXFLOR

- **Le gustaría que COEXFLOR tenga una APP donde usted pueda elegir la cantidad, el color y modelo de ramo para comprar.**



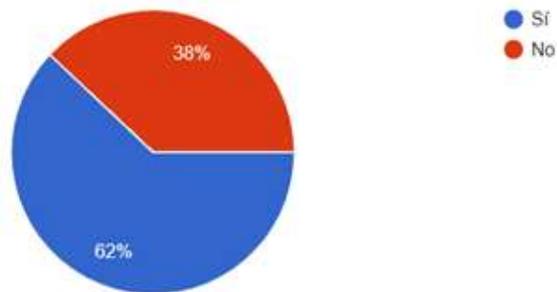
**Análisis:** El 100% de los encuestados está de acuerdo que la empresa COEXFLOR implemente una APP como un medio de marketing tecnológico, con la finalidad de promocionar y comercializar claveles en el mercado local de la provincia de Cotopaxi.

- **¿Qué opciones le gustaría que tenga esta aplicación?**



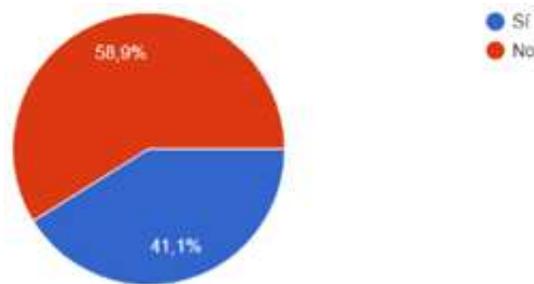
**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 70,9 % indica que sería recomendable que la APP disponga de las fotos de las variedades de claveles que produce la empresa COEXFLOR, el 15,2 % indica que también debe mostrar el precio por bonche y el 7 % menciona que la APP debe contener una clasificación de colores de los claveles producidos y el tipo de ramo preparado para la comercialización respectivamente.

- **¿Le gustaría tener una suscripción para recibir ramos de flores?**



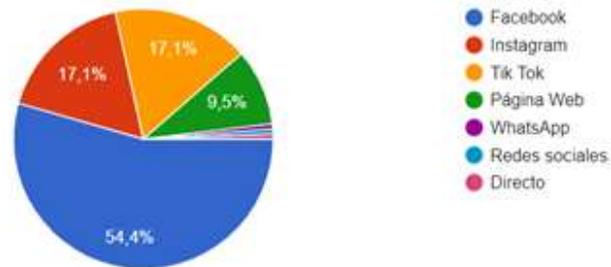
**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 62 % indica que le gustaría tener una suscripción con un pago mensual para recibir los ramos de flores elegidos en la APP y que son de su preferencia entregados en su domicilio.

- **Si su respuesta fue si, usted pagaría un valor de 10 dólares mensuales por suscripción, para recibir 2 ramos de flores al mes**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 58,9 % indica que el precio sugerido le parece elevado para la cantidad de bonches mensuales ofertados en la suscripción mensual.

- **¿Como le gustaría enterarse de las nuevas variedades de flores que COEXFLOR oferta?**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 88,6 % indica que la promoción de nuevos productos de la empresa COEXFLOR debería realizarse en redes sociales como Facebook con el 54,4 %, Instagram y Tik Tok con el 17,1 % cada una; mientras que el 9,5 % opina que la promoción debería realizarse en páginas y otros medios tradicionales.