



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

**TEMA:**

**Plan de negocio para la producción y comercialización de flores de la empresa**  
**MILLONROSES S.A.**

**AUTORA:**

**Solano Flores Blanca Lucila**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**MGS Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de febrero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Solano Flores Blanca Lucila**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**MGS Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de febrero del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Solano Flores Blanca Lucila**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Plan de negocio para la producción y comercialización de flores de la empresa MILLONROSES S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTORA**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Solano Flores Blanca Lucila**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Solano Flores Blanca Lucila**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de negocio para la producción y comercialización de flores de la empresa MILLONROSES S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de febrero del año 2024**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Solano Flores Blanca Lucila**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

## REPORTE COMPILATIO



TUTORA

f. \_\_\_\_\_

**MGS Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra**

ESTUDIANTE

f. \_\_\_\_\_

**Solano Flores Blanca Lucila**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar, David, Mgs**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Magaly Garcés Silva**  
OPONENTE

## Tabla de contenido

Introducción.....	2
Antecedentes.....	2
Contextualización del problema: .....	4
Problema de investigación:.....	8
Justificación del problema: .....	9
Preguntas de investigación .....	10
Objetivos.....	11
Objetivo general: .....	11
Objetivos específicos:.....	11
Marco teórico.....	12
Teorías relacionadas con la firma.....	12
Teoría Schumpeter.....	12
Teoría ventaja comparativa .....	13
Investigación de Mercados .....	13
Marketing.....	14
Entendiendo al Consumidor: .....	15
Marketing Digital y Redes Sociales: .....	15
Instrumentos del marketing .....	16
Search Engine Marketing .....	17
Search Engine Optimization.....	17
Planeación estratégica.....	18
5ps de las estrategias.....	19

Modelo de secuencial estratégico .....	20
Evaluación externa .....	21
Evaluación interna .....	22
Análisis AMOFHIT .....	22
Matriz MEFI .....	23
Matriz MEFE .....	24
Matriz MPC .....	24
Factibilidad económica y de proyectos .....	25
El mercado del proyecto .....	26
Marco referencial.....	27
La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe .....	27
Nuevo modelo de acumulación y agroindustria: las implicaciones ecológicas y epidemiológicas de la floricultura en Ecuador .....	27
Las flores del mal: las floricultoras .....	28
Plan de negocios enfocado en metodología CANVAS para una empresa exportadora de flores en la provincia de Carchi .....	29
Oportunidades para el desarrollo de la agricultura periurbana en Asturias.....	30
Metodología.....	30
Diseño y enfoque general del estudio.....	30
Tipo de investigación.....	31
Alcance .....	31
Muestra .....	33
Técnica de recogida de datos.....	33



Entrevistas a profundidad .....	33
Grupos focales .....	34
Observación participante .....	34
Análisis de contenido.....	34
Estudio de caso .....	34
Grupos focales vs Entrevistas a profundidad .....	35
Análisis de datos .....	36
Capítulo 1 .....	37
1.1 Análisis PESTA.....	37
1.1.1 Análisis del Entorno Político .....	37
1.1.2 Análisis del Entorno Económico .....	38
1.1.3 Análisis del Entorno Social .....	38
1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico .....	38
1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental .....	39
1.1.6 Análisis de la competencia .....	39
1.2 Matriz PESTEC .....	40
1.3 Las 5 Fuerzas de Porter .....	42
1.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes .....	42
1.3.2 Poder de negociación de los vendedores o proveedores.....	43
1.3.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes .....	44
1.3.4 Amenaza de productos sustitutos .....	44
1.3.5 Rivalidad entre competidores .....	45
1.4 Matriz FOFADODA.....	46

1.4.1 Estrategias FO.....	47
1.4.2 Estrategias FA.....	48
1.4.3 Estrategias DO.....	48
1.4.4 Estrategias DA.....	48
1.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	49
1.6 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	50
1.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	54
1.8 Análisis AMOFHIT .....	55
Capítulo 2 .....	59
2.1 Misión.....	59
2.2 Visión.....	59
2.3 Estructura Organizacional .....	59
2.3.1 Efectos económicos de las variables organizacionales.....	64
2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor) .....	67
Actividades primarias .....	67
Actividades de Soporte:.....	69
2.5 Comercialización y ventas.....	70
Sunrite: Pioneros en Rosas con Experiencia de 35 Años .....	71
2.6 Servicio post ventas .....	72
2.6.1 Creación del prototipo de la página web: .....	72
2.6.2 Implementación de Google Analytics: .....	73
2.7 Descripción y detalle del producto (Especificaciones como materias primas, ingredientes, insumos, productos finales, políticas, normas, estándares).....	74

2.7.1 Elementos importantes que debe considerar Millón Roses .....	77
2.8 Proceso de prestación de servicio o producto (Flujogramas y procesos agregadores de valor).....	79
Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	81
2.10 Costos y características de la inversión .....	82
2.10.1 Inversión .....	82
Inversión inicial mobiliario .....	83
2.10.2 Mejoras en Equipos de computación y comunicación: .....	84
Actualización tecnológica: .....	84
2.11 Muebles de oficina.....	84
2.11.1 Útiles de oficina.....	85
2.11.2 Movilización.....	86
Gastos operativos para 2 hectáreas de rosas en producción normal.....	86
Gastos operativos para 2 hectáreas de rosas en producción fiestas.....	89
Capítulo 3 .....	93
3.1 Segmentación de clientes.....	93
3.1.1 Perfiles de Segmentación de Clientes:.....	93
o Cooperativas de consumidores .....	94
3.2 Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes .....	95
3.3 Estrategias Corporativas .....	96
3.3.1 Marketing MIX.....	98
3.4 Estrategia Funcional .....	105
3.5 Estrategia de amplia diferenciación.....	107

3.6 Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación.....	109
3.7 Investigación cualitativa .....	110
Tipo de investigación.....	110
Instrumentos de la investigación .....	111
Tipo de muestra .....	111
Método de recolección de datos .....	111
Capítulo 4 .....	127
4.1 Demanda Actual del Mercado .....	127
4.2 Crecimiento de la Demanda .....	127
4.3 Balance Inicial .....	129
4.4 Balance de gastos.....	134
4.5 Proyección ventas .....	135
<i>Valor Actual Neto (VAN):</i> .....	136
<i>Tasa Interna de Retorno (TIR):</i> .....	137
Conclusiones.....	137
Recomendaciones .....	138
Referencias .....	139

## Índice de figuras

ILUSTRACIÓN 1 5 P DE LAS ESTRATEGIAS .....	19
ILUSTRACIÓN 2 MODELO SECUENCIAL ESTRATÉGICO.....	20
ILUSTRACIÓN 3 ANÁLISIS PESTEC.....	22
ILUSTRACIÓN 4 MATRIZ MEFI .....	23
ILUSTRACIÓN 5 MODELO DE IDEAS DE PROYECTOS .....	25
ILUSTRACIÓN 6 AGENTES DE MERCADO.....	26
ILUSTRACIÓN 7 MATRIZ PESTEC.....	42
ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ FOFA DODA .....	47
ILUSTRACIÓN 9 MATRIZ AMOFHIT .....	56
ILUSTRACIÓN 10 CADENA DE VALOR .....	67
ILUSTRACIÓN 11 ROSAS ROJAS .....	75
ILUSTRACIÓN 12 FLOR NINA .....	76
ILUSTRACIÓN 13 ROSAS BLANCAS .....	77
ILUSTRACIÓN 14 FLUJOGRAMA MILLON ROSES .....	79
ILUSTRACIÓN 16 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....	95
ILUSTRACIÓN 17MARKETING MIX.....	98
ILUSTRACIÓN 18 BANNER PUBLICITARIO .....	100
ILUSTRACIÓN 19 PUNTOS CLAVES SATISFACCIÓN CLIENTES .....	101
ILUSTRACIÓN 20 ESTRATEGIA FUNCIONAL .....	107

## Índice de tablas

TABLA 1 MATRIZ MEFE .....	49
TABLA 2 CALIFICACIONES MATRIZ MEFE .....	50
TABLA 3 MATRIZ MPC.....	52
TABLA 4 CALIFICACIÓN MPC.....	52
TABLA 5 MATRIZ MEFI .....	54
TABLA 6 CALIFICACIONES MATRIZ MEFI.....	55
TABLA 7 INVERSIÓN INICIAL.....	82
TABLA 8 II MOBILIARIO .....	83
TABLA 9 GASTOS OPERATIVOS 2 HECTÁREAS DE ROSAS .....	86
TABLA 10 ANÁLISIS FINANCIERO MILLON ROSES.....	87
TABLA 11 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD.....	88
TABLA 12 GASTOS OPERATIVOS EN FIESTAS .....	89
TABLA 13 ANÁLISIS FINANCIERO FIESTAS.....	89
TABLA 14 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD FIESTAS.....	90
TABLA 15 RESUMEN DE RESPUESTAS DE CLIENTES POTENCIALES .....	112
TABLA 16 RESUMEN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON GERENTES.....	119
TABLA 17 ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA.....	128
TABLA 18 BALANCE INICIAL 2020-2021 .....	129
TABLA 19 BALANCE INICIAL 2021-2022 .....	130
TABLA 20 BALANCE INICIAL 2022-2023 .....	132
TABLA 21 ESTADO DE RESULTADO COMPLETO .....	134
TABLA 22 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	136

## **Resumen**

### **PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES DE LA EMPRESA MILLONROSES S.A.**

El presente trabajo de investigación está basado en el análisis integral de Millon Roses S.A., centrándose en su evolución financiera, desempeño operativo y estrategias para superar desafíos específicos en el mercado nacional de producción y comercialización de rosas. A lo largo de la investigación, se ha observado un progreso significativo en la empresa, destacando su constante crecimiento en ingresos y la mejora en la utilidad bruta. A pesar de estos logros, persisten desafíos, como pérdidas actuariales y obstáculos operativos, que han sido abordados a través de un análisis cualitativo, incorporando las perspectivas de clientes de Millon Roses y gerentes de empresas del rubro floral. La tesis propone una estrategia integral que incluye inversiones en auditorías tanto internas como externas para evaluar la eficiencia operativa y financiera, identificar obstáculos y garantizar el cumplimiento normativo. Además, se destaca la importancia de invertir en tecnologías especializadas y se sugiere una inversión significativa en capacitación del personal para implementar y seguir prácticas recomendadas derivadas de las auditorías. Esta estrategia no solo aborda desafíos actuales, sino que también prepara a la empresa para una posición líder en el mercado nacional.

#### ***Palabras Claves:***

Análisis de Mercado Floral, Competitividad en La Industria Floral, Producción de Rosas, Desempeño Financiero, Estrategias Empresariales, Auditorías Integrales, Innovación y Tecnología Floral

## **Abstract**

### **BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION OF FLOWERS BY MILLONROSES S.A.**

This research work is based on the comprehensive analysis of Millon Roses S.A., focusing on its financial evolution, operational performance, and strategies to overcome specific challenges in the national market for the production and commercialization of roses. Throughout the research, significant progress has been observed in the company, highlighting its consistent growth in revenue and improvement in gross profit. Despite these achievements, challenges persist, such as actuarial losses and operational obstacles, which have been addressed through qualitative analysis, incorporating the perspectives of Millon Roses' customers and managers of floral industry companies. The thesis proposes a comprehensive strategy that includes investments in both internal and external audits to assess operational and financial efficiency, identify obstacles, and ensure regulatory compliance. Furthermore, the importance of investing in specialized technologies is emphasized, along with a significant investment in staff training to implement and follow best practices derived from the audits. This strategy not only addresses current challenges but also prepares the company for a leading position in the national market.

**Keywords:** Floral Market Analysis, Competitiveness in the Floral Industry, Rose Production, Financial Performance, Business Strategies, Comprehensive Audits, Floral Innovation and Technology.



## **Introducción**

### **Antecedentes**

La agricultura, a nivel global, desempeña un papel crucial para el desarrollo de los países, siendo un pilar esencial para el desarrollo económico de las naciones. A lo largo del tiempo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) ha sido reconocida como un indicador significativo del crecimiento económico (Ron & Sacoto, 2017). A pesar de este reconocimiento, en el panorama actual se observa una tendencia a subestimar la importancia de la agricultura para el progreso económico mundial (Iturralde, 2017). No obstante, en el caso específico de Ecuador, la agricultura no solo representa una parte significativa de la economía, sino que también constituye la principal ocupación de la población económicamente activa (Houtart, 2014). Puesto que la producción y exportación de productos agrícolas no solo generan divisas, sino que también establecen sólidos vínculos hacia adelante y hacia atrás en la cadena productiva, garantizando uno de los principios fundamentales de la seguridad alimentaria: el abastecimiento interno de alimentos (Carrión & Garzón, 2019; Iturralde, 2017).

A lo largo de la historia y en diversas culturas, las rosas han sido valoradas no solo por su atractivo estético, sino también por su significativa influencia en civilizaciones antiguas. Por ejemplo, los griegos antiguos honraban a sus héroes de guerra con coronas adornadas con rosas y otras flores delicadas (Lario, 2012). La producción global de flores cortadas experimentó un aumento significativo a principios del siglo XX, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, lo que impulsó cambios sustanciales en la producción, almacenamiento, clasificación y comercialización de las rosas. Este cambio histórico ha dado lugar a la aplicación de nuevas técnicas y tecnologías en la industria de las rosas, desde la producción hasta el consumo (Carrión., et al, 2019; Lario, 2012).

Hoy en día, aproximadamente una de cada cinco rosas cultivadas comercialmente proviene de Holanda. Sin embargo, el mercado ha experimentado una expansión hacia el sur, incluyendo países de Asia como Tailandia y Malasia, naciones africanas como Zambia, Tanzania y Mauricio, así como países de América del Sur como Colombia, Ecuador y Perú (Yépez, 2017).

A pesar de que la industria de las flores ha mostrado un crecimiento significativo y se ha vuelto lucrativa en las últimas décadas, persiste la percepción de que el mercado es altamente inestable. Esta industria es particularmente vulnerable a los cambios en la demanda en las regiones del Norte, y cualquier leve variación en las condiciones climáticas podría traducirse en una disminución drástica de la demanda. Este fenómeno resalta la delicada naturaleza y la susceptibilidad de la industria de las flores a factores externos (Lario, 2012; Yépez, 2017).

La importancia social de la producción de flores en la economía de Ecuador ha destacado su papel fundamental como motor de desarrollo económico desde la década de los 70. Durante este periodo, las exportaciones de flores se han consolidado como una fuente crucial de ingresos, desempeñando un papel destacado dentro del Producto Interno Bruto (PIB) y propiciando un crecimiento significativo en el sector económico del país (Martínez, 2013). Este fenómeno no solo ha contribuido al desarrollo económico en términos generales, sino que también ha sido un catalizador para la formación de una clase agroexportadora y la modernización del estado ecuatoriano (Bernal, 2020).

La situación geográfica de Ecuador emerge como un factor determinante en el desarrollo de la industria floral. Las principales regiones de cultivo de rosas destinadas a la exportación, como Pichincha y Cotopaxi, se benefician de un microclima único que resulta ideal para la producción de rosas de alta calidad (Yépez, 2017). En particular, la provincia de Pichincha ha surgido como la principal área de cultivo de rosas en el país, ubicada estratégicamente en las estribaciones de los Andes, entre 2000 y 3000 metros sobre el nivel del mar. Este cultivo no solo responde a condiciones climáticas propicias, sino que también se ha convertido en una actividad económica significativa para Ecuador, representando un notable 8.6% del PIB total. En este contexto, las exportaciones de flores no solo son una fuente de ingresos esencial, sino también un motor clave para el desarrollo económico y la modernización sostenible del país (Agro Bayer Ecuador, 2023).

La elección de Millon Roses S.A. como objeto de estudio se fundamenta en su destacada posición como intermediaria en la próspera industria de producción de rosas en Ecuador. Este enfoque le permite no solo analizar la producción y comercialización de rosas a nivel nacional, sino también comprender la dinámica interna de una empresa específica que desempeña un papel crucial en el sector de los proveedores. Al profundizar en este análisis, se busca dar luz sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta Millon

Roses S.A. como intermediaria en la cadena de suministro de flores. La exploración se centra en aspectos clave, como las estrategias de comercialización, la eficiencia logística de distribución y las relaciones con otros actores del mercado floral. Este enfoque integral permite entender la posición de la empresa en el contexto de la cadena de suministro, evaluando su contribución al desarrollo económico de la región.

### **Contextualización del problema:**

El sector florícola en Ecuador tiene una historia que abarca aproximadamente 41 años, iniciándose en 1982 en la zona de Puenbo con el cultivo inicial de crisantemos y claveles. La elección de esta ubicación se basó en condiciones geográficas propicias que ofrecen una gran variedad de climas, asegurando así una luminosidad adecuada y tierras de calidad para el cultivo de flores de alta gama. Con el tiempo, la producción de flores se expandió a las regiones de la Sierra, abarcando provincias como Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Cañar, Chimborazo, Loja y Carchi; así como a la región Costa, incluyendo las provincias de Guayas y Los Ríos (Bravo & Flores, 2006).

A medida que el sector crecía y se consolidaba a nivel local, se abrieron oportunidades para la exportación de flores al extranjero, dando lugar a la creación de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores, conocida como Expoflores, en 1984. Esta asociación fue establecida con la misión de representar al sector floricultor ecuatoriano (Expoflores, 2020).

Ecuador, con su marcada vocación agrícola, ha consolidado la actividad florícola como un sector estratégico para la generación de divisas. Desde la década de los 80, este ámbito ha experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando el estatus de tercer rubro en ingresos por exportaciones no tradicionales durante los años 90 (Mackay, Franco, Ruíz, González, & Poveda, 2020).

La economía ecuatoriana, caracterizada por su modelo extractivista, se destaca como un proveedor de materias primas a nivel regional y mundial. En los últimos años, Ecuador ha emergido como un actor relevante en los mercados internacionales de flores, gozando de prestigio y experimentando una creciente demanda para una amplia variedad de productos. Este posicionamiento ha catapultado al país entre los bienes no tradicionales de mayor consumo a nivel mundial. Sin embargo, para mantener esta posición, Ecuador enfrenta el desafío de competir con otros países de la región que

ofrecen productos similares, así como con aquellos que comparten destinos de exportación comunes (Mackay et al., 2020).

Las flores son uno de los productos tradicionales destacados de Ecuador, caracterizándose por su rápido crecimiento en el mercado. La ubicación geográfica del país confiere a este sector particularidades únicas, como tallos grandes y verticalmente extendidos, colores vibrantes y una duración prolongada en el florero. Desde los inicios de la explotación del sector floricultor en el siglo XIX, ha contribuido significativamente a la generación de empleo en provincias como Pichincha, Imbabura y Cotopaxi. Un rasgo distintivo de la demanda de flores es la presencia de estacionalidades, con meses específicos experimentando un aumento constante en la demanda. Por ejemplo, febrero destaca como un mes significativo, donde en España, la rosa fue la flor más consumida en febrero de 2014, según informes de PROECUADOR. En ese mismo año, el sector generó ingresos de 429 millones de USD FOB entre enero y agosto, y para el año actual, se proyecta un aumento positivo del 2,5%, alcanzando los 439 millones de USD FOB (Camino, Andrade, & Pesantez, 2016).

Es crucial subrayar la estrecha relación que Ecuador ha establecido con los Estados Unidos en el mercado de flores, siendo la dolarización una variable significativa en esta conexión. La adopción del dólar estadounidense como moneda oficial en Ecuador ha simplificado las transacciones comerciales entre ambos países, eliminando la volatilidad cambiaria y proporcionando estabilidad financiera. Esta dolarización ha beneficiado al sector florícola ecuatoriano al ofrecer un ambiente propicio para las negociaciones comerciales, facilitando las transacciones y fortaleciendo los lazos comerciales con los Estados Unidos. Este contexto, respaldado por la dolarización, ha propiciado un entorno favorable para el crecimiento y la competitividad del sector florícola ecuatoriano en el mercado internacional.

En este contexto de demanda variada y constante en los Estados Unidos, es esencial reconocer que la posición de las flores sudamericanas, particularmente las provenientes de Colombia y Ecuador, ha sido fundamental (Mayorga, Imbaquingo, Pérez, & Cevallos, 2022).

Ecuador se ha consolidado como el segundo proveedor de flores para el mercado de los Estados Unidos; sin embargo, se ha visto disminuido en su competitividad debido

a la tasa arancelaria del 6,8% que debían cancelar las flores ecuatorianas para poder ingresar a los Estados Unidos hasta el mes de octubre de 2020. A partir del mes de noviembre del mismo año, el Ecuador se ve beneficiado por la tasa arancelaria de 0% para la partida de flores debido a la decisión del Sistema General de Preferencias (SGP) de los Estados Unidos. Siendo este un incentivo importante para el sector florícola del Ecuador en especial en un momento crítico para los productores debido a la crisis sanitaria por el Covid-19 (El Universo, 2022).

Además, en el dinámico mercado actual de la floricultura, un factor de importancia ineludible para las empresas de flores, especialmente las florícolas ecuatorianas, es la integración del marketing digital. Por lo que es esencial que las empresas adopten medidas exhaustivas para aprovechar todas las herramientas disponibles en el ámbito digital (Villarreal, 2021).

La globalización permite que los países fuera de Ecuador, especialmente aquellos que importan flores de naciones suramericanas, estén altamente influenciados por la percepción y la visibilidad de las marcas en línea. En este sentido, las redes sociales desempeñan un papel crucial, no solo como plataformas de marketing, sino también como impulsores significativos del incremento de ventas. La demanda de flores, si bien suele ser elevada, puede experimentar ineficiencias en términos de calidad y sostenibilidad en algunos mercados. Para destacar y responder eficazmente a esta demanda, las empresas florícolas deben centrarse en ofrecer productos de alta calidad que cumplan con estándares éticos, respeten el medio ambiente y promuevan condiciones laborales justas. La diferenciación a través de la responsabilidad social y ambiental se vuelve cada vez más crucial en la toma de decisiones de los consumidores y puede ser un factor determinante para ganar preferencia en el mercado. La promoción de trabajo digno y condiciones laborales equitativas se alinea con las expectativas de la sociedad actual y refuerza la posición ética y responsable de la empresa en el sector. Además, la apertura en nuevos mercados y el aumento de participación requieren la implementación de estrategias comerciales sólidas y flexibles.

La adaptabilidad es clave, ya que las condiciones del mercado pueden variar, y las empresas deben estar preparadas para ajustar sus enfoques según la demanda y las tendencias emergentes. En este sentido, la inversión en certificaciones de calidad y prácticas sostenibles no solo fortalece la posición de la empresa en mercados

internacionales, sino que también contribuye positivamente al desarrollo económico del Ecuador, destacándolo como un proveedor de flores ético, responsable y de alta calidad.

Considerando el análisis detallado hasta ahora, se puede afinar aún más el enfoque de este tema central. La empresa Millon Roses S.A. experimentó un crecimiento significativo desde su creación en 2019, pasando de ser una intermediaria que adquiría rosas al granel de pequeños y medianos productores para su procesamiento y exportación a convertirse en un productor y exportador directo de rosas frescas. Sin embargo, esta expansión ha generado una serie de desafíos y problemas que requieren una reestructuración.

El problema fundamental que enfrenta la empresa se relaciona con la inestabilidad en la producción. La naturaleza cíclica de la producción de rosas, con ciclos que pueden variar de 70 a 100 días, ha demostrado ser un desafío significativo. La falta de una gestión adecuada de estos ciclos de producción ha resultado en una disminución de la productividad y, en consecuencia, en una pérdida de ingresos. La variabilidad en la producción afecta la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes, lo que ha llevado a la pérdida de confianza y, en última instancia, de clientes. Esta inestabilidad en la producción también ha tenido un impacto en la liquidez de la empresa. Las fluctuaciones en la producción pueden afectar negativamente los flujos de efectivo, lo que dificulta la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y gestionar sus operaciones de manera eficiente.

La falta de una producción estable también ha tenido un efecto negativo en la calidad de las rosas, lo que ha afectado la percepción de la marca y ha llevado a la pérdida de mercados y valor comercial en la industria de las flores.

Por esto, la empresa ha decidido llevar a cabo una reestructuración que implica la creación de varios departamentos especializados. Estos departamentos se centran en áreas clave como la comercialización, la producción, la fertiirrigación, la fumigación, la postcosecha y el control de calidad total. Cada uno de estos departamentos desempeñará un papel importante en la mejora de la estabilidad de la producción, la calidad de las rosas y la satisfacción del cliente. Sin embargo, es imperativo señalar que esta reestructuración debe ser respaldada por una base sólida de procesos estratégicos para garantizar un posicionamiento a mediano-largo plazo. Además, se identifica un déficit en la

sistematización, lo que resalta la necesidad de una mayor eficiencia en la gestión operativa y administrativa de la empresa. Entonces Millon Roses no solo se convierte en una generadora de empleo, sino que también estimula el crecimiento de las empresas locales.

Por esto, al ser una pieza clave en la cadena de suministro, contribuirá a que las grandes empresas ecuatorianas se posicionen como exportadoras en el mercado internacional, mejorando así la entrada de divisas al país. Este proceso no solo fortalecerá la posición de Ecuador como un actor destacado en el comercio mundial de flores, sino que también impulsará la economía local al generar ingresos adicionales a través de exportaciones y consolidar como un agente crucial en este proceso. Puesto que, al fomentar la exportación y la participación de grandes empresas nacionales, se erige como un impulsor esencial para el desarrollo económico sostenible del Ecuador.

#### **Problema de investigación:**

El foco de esta investigación se centra en la necesidad de reestructurar y fortalecer la empresa Millon Roses S.A. para superar los desafíos relacionados con la producción, calidad y comercialización de rosas, con especial atención en el ámbito del mercado nacional. La empresa enfrenta obstáculos en términos de productividad en la producción de rosas, lo que impacta directamente en su capacidad para satisfacer las demandas del mercado local y mantener una posición competitiva. Un aspecto crucial que se aborda es la carencia de un proceso estratégico eficiente en la empresa. Para resolver este desafío, se proyecta implementar auditorías externas e internas, lo que permitirá a la organización guiar sus procesos mediante la formulación de estrategias. Este enfoque estratégico es esencial en un mercado nacional caracterizado por su dinamismo y complejidad, donde la agilidad en la adaptación es esencial para mantener la competitividad. Además, se ha identificado la ausencia de una infraestructura tecnológica robusta y de un proceso de sistematización adecuado en Millon Roses S.A. como un tercer desafío. Abordar estos aspectos será fundamental para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado nacional, explorando nuevos segmentos de clientes y consolidando su posición en el ámbito local.

### **Justificación del problema:**

El desarrollo de un plan de negocios es esencial para Millon Roses S.A. porque proporciona una guía estratégica que aborda eficientemente los desafíos y oportunidades del mercado floral, tanto a nivel nacional como internacional. Un plan estructurado permite establecer metas claras, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

La falta de un plan de negocios conlleva problemas sustanciales para la empresa. En primer lugar, la ausencia de una dirección estratégica clara dificulta la identificación y abordaje proactivo de los desafíos del mercado, lo que puede resultar en pérdida de competitividad y oportunidades de crecimiento. Además, sin una guía estructurada, la asignación de recursos puede ser ineficiente, afectando la gestión de la cadena de suministro, la calidad del producto y la expansión en el mercado nacional. Además, la necesidad de otra productora de flores radica en la importancia de diversificar el mercado floral ecuatoriano. La competencia saludable y la disponibilidad de opciones benefician tanto a los consumidores como al sector en general. La falta de otra productora limita la innovación, la competencia y la capacidad del mercado para atender a diferentes segmentos de clientes. En palabras sencillas, la introducción de otra productora no solo fomentará la dinamización del sector, sino que también contribuirá a satisfacer las diversas demandas de los consumidores y fortalecer la industria floral en Ecuador.

La implementación coordinada de teorías y estrategias clave será esencial para abordar los desafíos de Millon Roses S.A. La teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter guiará la innovación constante, priorizando nuevas tecnologías en la cadena de suministro. Simultáneamente, la teoría de la Cadena de Suministro optimizará la eficiencia operativa, identificando oportunidades para reducir costos y mejorar la calidad. Paralelamente, las auditorías internas y externas evaluarán las prácticas internas, identificando áreas de mejora para una gestión más efectiva de los recursos. Las investigaciones de mercado definirán segmentos precisos, analizando tendencias del consumidor y oportunidades emergentes.

La convergencia de estas estrategias permitirá a Millon Roses no solo superar sus desafíos actuales sino también consolidarse en la industria floral ecuatoriana y global, centrándose especialmente en conocer a fondo su mercado meta.



## **Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo evalúa la eficiencia del proceso estratégico de Millon Roses S.A., considerando aspectos como la planificación, ejecución y adaptación a cambios del entorno, en el contexto de la industria de la floricultura?
2. ¿En qué medida la estrategia actual de Millon Roses S.A. se percibe atractiva para el mercado nacional, considerando la demanda del consumidor, la diferenciación de productos y la adaptación a tendencias del mercado local?
3. ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrenta Millon Roses S.A. en relación con la producción, calidad y comercialización de sus productos?
4. ¿Qué recomendaciones específicas se pueden formular para la reestructuración de Millon Roses S.A. con el propósito de mejorar su competitividad, calidad de productos y contribución a la sociedad y al entorno ambiental?
5. ¿En qué medida la implementación de un plan de mercadeo podría servir para que la empresa Millon Roses S.A. pueda posicionar sus productos a nivel nacional?
6. ¿Cuál es el impacto financiero y económico de Millon Roses S.A. en términos de valor actual neto y tasa interna de retorno?

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Desarrollar un análisis de factibilidad financiera-económica para la empresa Millón Roses S.A y mejorar su posicionamiento a nivel nacional a través de un sólido plan de mercadeo y de la realización de un plan estratégico eficaz.

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar los problemas y desafíos que enfrenta la empresa Millon Roses S.A. en términos de producción, calidad y comercialización de rosas.
2. Generar un marco teórico que nos permita conocer las principales bases literarias orientadas a la generación de un modelo de negocios de empresas productoras de rosas.
3. Evaluar la implementación de buenas prácticas agrícolas, incluyendo el manejo integrado de plagas, la trazabilidad de procesos y el uso responsable de agroquímicos, como posibles soluciones para mejorar la productividad y la calidad de las rosas.
4. Desarrollar una estructura estratégica eficaz a través de la implementación de una auditoría externa e interna.
5. Generar un plan de mercadeo tradicional y digital que permita posicionar de mejor manera a la empresa Millón Roses S.A
6. Desarrollar un análisis de factibilidad económica y financiera para la empresa Millón Roses S.A

## **Marco teórico**

### **Teorías relacionadas con la firma**

#### **Teoría Schumpeter**

Schumpeter, a través de su teoría de la destrucción creativa y la corriente circular, argumenta que la economía experimenta ciclos impulsados por la innovación y el emprendimiento, describe cómo las actividades de producción se renuevan constantemente, transformando recursos como la fuerza laboral y la tierra en ingresos que satisfacen las necesidades (Suárez O. M., 2004).

La escuela schumpeteriana contemporánea, heredera de estas ideas, se enfoca en comprender las innovaciones y su impacto en los ciclos de desarrollo tecnológico y económico, así como en la estructura social (Quevedo, 2019). Dicho lo anterior, esta corriente subraya que el sistema económico avanza impulsado por nuevos bienes, métodos de producción, transporte, mercados y formas de organización industrial generados por las empresas (Schumpeter, 2002). La escuela actual respalda la noción de que la verdadera esencia del empresario se manifiesta en la capacidad de introducir innovaciones incrementales y radicales (Quevedo, 2019; Schumpeter, 2002).

En la perspectiva de Schumpeter, se establece una clara distinción entre los términos "crecimiento económico" y "desarrollo económico". El primero se refiere al aumento de los "medios de producción producidos" y al crecimiento de la población que proporciona la fuerza laboral necesaria, pero este proceso, en sí mismo, es gradual y carece de transformaciones socioculturales significativas. Su única manifestación se observa en el incremento cuantitativo de la producción, operando principalmente a través de la rutina y la fuerza física, sin generar cambios cualitativos notables (Ramírez, 2011). En contraste, el concepto de desarrollo económico según Schumpeter va más allá del crecimiento económico. El "desenvolvimiento" es un fenómeno único, ajeno a la corriente circular y la tendencia al equilibrio del crecimiento económico. Se trata de un cambio espontáneo y discontinuo en los cursos de la corriente, perturbando constantemente el estado de equilibrio previo (Schumpeter, 2002; Suárez, 2004). De donde resulta que, el desarrollo económico, es un proceso dinámico en lugar de estático. Implica una transformación cualitativa de la sociedad y la economía, en contraposición al crecimiento económico, que se limita a ser una "alteración de datos" (Suárez O. M., 2004).

Schumpeter, al diferenciar entre negocios y empresas, destaca que solo aquellos que realizan la experimentación de nuevas ideas merecen ser llamados empresas, siendo las denominadas empresas de base tecnológica las que encarnan mejor el perfil de un auténtico empresario (Schumpeter, 2002).

### **Teoría ventaja comparativa**

La teoría de la ventaja comparativa desarrollada por David Ricardo sostiene que, aunque un país tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, seguirá habiendo motivos para el comercio si tiene ventaja comparativa, es decir, menores costos de oportunidad, en la producción de algunos bienes. Según esta teoría, cada país debe especializarse en aquellos bienes donde posee ventaja comparativa, es decir, donde es relativamente más productivo, e importar aquellos bienes en los que no la tiene. De esta manera, el comercio beneficia a ambos países al permitirles obtener los bienes a un menor costo (Escobar, 2010).

La ventaja comparativa y las diferencias en productividad y en los precios relativos de los bienes en cada país, que explican esa ventaja, constituyen la base del comercio internacional bajo esta teoría. La teoría de la ventaja comparativa tuvo gran impacto a nivel internacional al dar una explicación de por qué los países se benefician del libre comercio y la especialización, incluso si uno de ellos tiene ventaja absoluta en todos los bienes. Promovió el libre comercio entre naciones ya que demostraba sus ventajas mutuas, lo cual impulsó la reducción de barreras comerciales. Además, ha tenido gran poder explicativo sobre el patrón de comercio interindustrial entre países con distinto nivel de desarrollo y dotaciones de factores (Anchorena, 2009; Escobar, 2010).

### **Investigación de Mercados**

La investigación de mercados es presentada como una herramienta esencial para recopilar, analizar e interpretar información relevante, contribuyendo así a la comprensión profunda del comportamiento del consumidor y las dinámicas del mercado. Se destaca la importancia de esta investigación para diseñar estrategias empresariales efectivas y para identificar oportunidades de mercado. En el ámbito de los métodos cualitativos, el libro de Hernández Sampieri ofrece una exploración detallada de técnicas valiosas para adentrarse en la complejidad del comportamiento del consumidor (Hernandez, Fernández, & Baptista, 1997).

Las entrevistas en profundidad, por ejemplo, se destacan como un método crucial que permite a los investigadores sumergirse en las experiencias individuales y obtener una comprensión más completa de las motivaciones subyacentes. Al profundizar en la mente del consumidor a través de estas entrevistas, se pueden descubrir percepciones y emociones que podrían no ser evidentes mediante métodos puramente cuantitativos. Otro enfoque cualitativo resaltado es el uso de grupos focales, que facilitan la interacción entre participantes y brindan insights valiosos sobre las dinámicas sociales que influyen en las decisiones de compra. Estos grupos ofrecen un espacio para la discusión abierta y la expresión de opiniones diversas, lo que puede ser esencial para desentrañar patrones de comportamiento colectivo (Pinela & Malhorta, 2016).

Hernández Sampieri subrayó cómo estos métodos cualitativos no solo proporcionan datos, sino también contextos ricos que enriquecen la comprensión global del mercado. Al combinar estas técnicas cualitativas con enfoques cuantitativos, los investigadores pueden lograr un análisis más completo y holístico que informe estrategias de marketing más efectivas. En cuanto al enfoque cuantitativo de la investigación de mercados, se recopilan y analizan datos numéricos para identificar patrones y relaciones estadísticas. Este método utiliza técnicas como encuestas estructuradas, experimentos y análisis estadísticos para obtener información cuantificable sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado. Al aplicar encuestas a una muestra representativa, se busca generalizar los resultados a toda la población objetivo (Hernandez., et al, 1997).

## **Marketing**

"Principles of Marketing" de Philip Kotler y Gary Armstrong es una obra esencial que aborda los principios fundamentales del marketing. Este libro proporciona una amplia visión que abarca desde la comprensión del consumidor hasta estrategias de producto, precio, distribución y promoción, pasando por temas contemporáneos como el marketing digital, internacionalización y la ética en el marketing. A través de sus numerosos capítulos, el libro explora cómo las empresas pueden crear y entregar valor a los clientes de manera efectiva, adaptándose a los desafíos cambiantes del mercado global y digital (Kotler & Armstrong, 2003).

### **Entendiendo al Consumidor:**

Explora los procesos de toma de decisiones del consumidor y cómo las empresas pueden comprender y adaptarse a sus necesidades y comportamientos para ofrecer productos y servicios que generen valor (Kotler & Armstrong, 2003).

Entender los procesos de toma de decisiones del consumidor implica adentrarse en las complejidades psicológicas y emocionales que influyen en la selección de productos y servicios. Desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de alternativas y la elección final, cada etapa presenta oportunidades para que las empresas comprendan y respondan a las expectativas del consumidor (Clow & Baack, 2010; Valencia, 2016).

La adaptabilidad empresarial se convierte en un factor clave para el éxito en un mercado dinámico. Comprender las necesidades cambiantes del consumidor requiere un análisis continuo y una respuesta ágil por parte de las empresas. Esto implica no solo seguir de cerca las tendencias del mercado, sino también anticipar las expectativas emergentes y ajustar estrategias y ofertas en consecuencia (Clow & Baack, 2010; Kotler & Armstrong, 2003).

### **Marketing Digital y Redes Sociales:**

Refleja la importancia creciente del marketing en entornos digitales y redes sociales, cubriendo estrategias online, la integración de plataformas digitales con el marketing tradicional y cómo las empresas pueden aprovechar estas herramientas para llegar y comprometerse con su audiencia de manera efectiva (Kotler & Armstrong, 2003; Valencia, 2016).

Hay que mencionar que además las redes sociales desempeñan un papel fundamental en el ámbito empresarial al facilitar la conexión con comunidades de personas unidas por intereses comunes, que van desde la moda hasta el deporte, abarcando una amplia gama de temas específicos. Estas plataformas ofrecen herramientas que permiten a las empresas crear perfiles, compartir contenido relevante y construir listas de contactos, lo que posibilita una interacción directa con su audiencia objetivo. Al proporcionar un espacio para la participación y la libre entrada, las redes sociales se convierten en un medio efectivo para construir y fortalecer comunidades en torno a una

marca o producto. Esta conexión directa con el público brinda a las empresas la oportunidad de comprender las necesidades y preferencias de sus clientes, así como de promover sus productos de manera más efectiva, contribuyendo así al crecimiento y la visibilidad de la empresa en línea (Pérez, Barrera, & Teng, 2018).

En definitiva, la aplicación práctica de estos principios puede beneficiar a empresas nacionales al permitirles desarrollar estrategias de marketing más efectivas, adaptadas a las necesidades del consumidor y a las dinámicas del mercado actual. Al comprender los conceptos, las empresas pueden mejorar su posicionamiento, optimizar su presencia en línea, y abordar los desafíos éticos y sociales de manera más efectiva, contribuyendo así a su éxito y sostenibilidad en el competitivo mundo empresarial.

### **Instrumentos del marketing**

En la década de 1970, el Dr. Jerome McCarthy, distinguido con el premio Trailblazer de la American Marketing Association, introdujo el concepto de las 4 P's, una estructura ampliamente utilizada para organizar las herramientas y variables esenciales en la mercadotecnia. Estas componentes, consideradas fundamentales en cualquier estrategia de marketing, son fundamentales para comprender y satisfacer las necesidades del mercado, siendo cruciales para la obtención de ganancias. Según esta perspectiva, el marketing se presenta como el arte de proporcionar lo que el mercado demanda, y para lograrlo, es imperativo realizar estudios de mercado para determinar qué vender, identificar al público objetivo, seleccionar canales de distribución apropiados y emplear técnicas de comunicación efectivas, todo ello enmarcado en la estructura de las 4 P's: Producto, Precio, Promoción y Plaza de Distribución (Panigua, 2012; Boediman, 2017).

Los 4P representan:

#### **Producto:**

Este elemento se refiere al bien o servicio que una empresa ofrece a sus clientes. Incluye aspectos como el diseño, las características, la calidad, la marca y la garantía asociada al producto (Panigua, 2012).

**Precio:**

El precio es el valor monetario que se asigna al producto. Determinar el precio adecuado implica considerar factores como costos de producción, estrategias de precios de la competencia, percepción de valor por parte del cliente y objetivos de rentabilidad de la empresa (Panigua, 2012).

**Plaza:**

También conocido como distribución, este componente se refiere a la forma en que el producto llega al cliente. Incluye decisiones sobre canales de distribución, logística, almacenamiento y puntos de venta (Boediman, 2017).

**Promoción:**

La promoción engloba todas las actividades destinadas a comunicar y promover el producto. Incluye publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promociones y estrategias de marketing digital (Boediman, 2017).

**Search Engine Marketing**

Archi et al. (2021) indicaron que el Search Engine Marketing es una estrategia que busca aumentar la visibilidad de un sitio web en los motores de búsqueda mediante tácticas pagadas y orgánicas. Incluye actividades como SEO (Search Engine Optimization) para mejorar la visibilidad orgánica y PPC (Pay-Per-Click) para anuncios pagados. En el contexto de una competencia creciente en línea y la búsqueda rápida de información por parte de los usuarios, la flexibilidad y adaptabilidad del SEM se vuelven esenciales (Boughton, 2005).

La capacidad de ajustar estrategias rápidamente, integrarse con otras tácticas de marketing digital y enfrentar cambios en los algoritmos de búsqueda, hacen del SEM una herramienta crucial para las empresas que buscan destacar y conectar efectivamente con su audiencia en el dinámico entorno digital (Paraskevas et al., 2011).

**Search Engine Optimization**

Emerge como un componente esencial en la estrategia digital al enfocarse en mejorar la visibilidad orgánica de un sitio web en los motores de búsqueda. Al optimizar



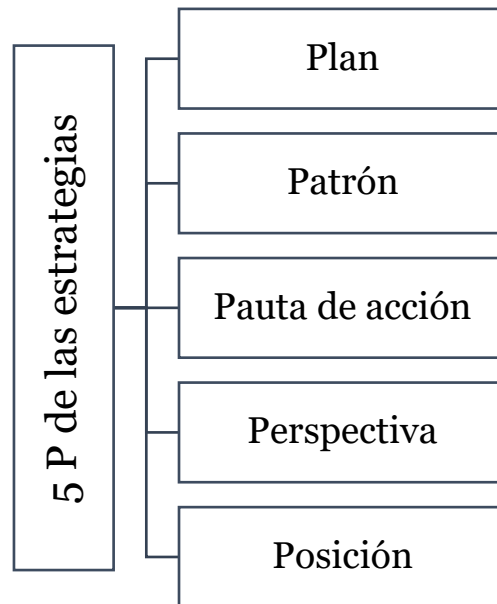
contenido, estructuras de sitio, palabras clave y enlaces, el SEO busca posicionar un sitio de manera relevante en los resultados de búsqueda, brindando beneficios a largo plazo (Yalçın & Köse, 2010).

La construcción de autoridad en línea, la mejora de la experiencia del usuario y la adaptación a los constantes cambios en los algoritmos de búsqueda son aspectos clave del SEO que contribuyen a una presencia en línea sólida y perdurable (Artanto & Nurdiansyah, 2017; Yalçın & Köse, 2010). También, en un panorama donde la búsqueda de información en línea es predominante, el SEO se vuelve fundamental para garantizar que los usuarios encuentren fácilmente la información que buscan.

### **Planeación estratégica**

El desarrollo de la estrategia, también conocido como planificación estratégica, requiere una revisión inicial minuciosa. Este análisis abarca la evaluación externa del entorno y la auditoría interna de la organización, junto con un análisis competitivo exhaustivo del sector industrial y los competidores (Ahlstrand & Lampel, 1988). Utilizando estos insumos y empleando un enfoque intuitivo, se seleccionan estrategias tanto externas como internas para su implementación. Estas estrategias están diseñadas para alcanzar los objetivos a largo plazo que guían a la organización hacia la realización de su visión establecida. En el proceso, se busca generar valor para los accionistas y demás partes interesadas en la empresa (Chiavenato, 2017).

## 5ps de las estrategias



*Ilustración 1 5 P de las estrategias*

**Plan:** Una estrategia implica la formulación de un plan para abordar distintas situaciones. Es esencial desarrollar este plan previamente a la implementación de acciones potenciales, y su ejecución de manera consciente y efectiva es igualmente crucial (Ahlstrand & Lampel, 1988).

**Patrón:** Cuando se trata de la formulación de un plan relacionado con la estrategia proyectada, los patrones hacen referencia a las estrategias previamente ejecutadas. Por un lado, se encuentran aquellas estrategias que han alcanzado los resultados deseados. Sin embargo, por otro lado, existen estrategias que aún requieren una elaboración más detallada (Ahlstrand & Lampel, 1988).

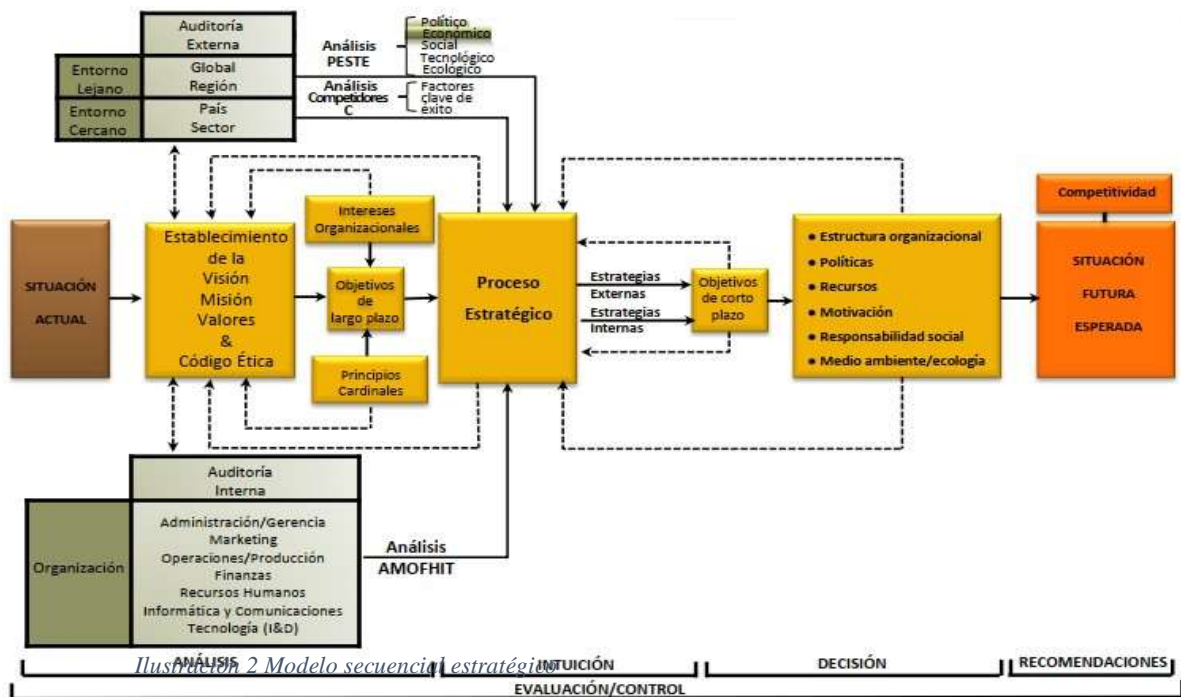
**Pauta de acción:** Consiste en emplear una táctica que posiblemente no sea anticipada por los competidores. Las organizaciones pueden desconcertar a su entorno al ejecutar un plan que no fue previamente percibido por nadie (Cuofano, 2023).

**Posición:** Refiere a la posición que ocupa la empresa en el mercado, influida por la interacción entre el entorno interno y externo. Es crucial planificar con atención previamente cómo se desea posicionar la empresa (Cuofano, 2023)

**Perspectiva:** La estrategia abarca más que simplemente la posición seleccionada; también implica tener una visión más amplia. Es fundamental descubrir cómo diversas audiencias objetivo perciben a la empresa, incluyendo a los stakeholders (Cuofano, 2023).

### Modelo de secuencial estratégico

En el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por Thomas Wheelen y J. David Hunger en su libro "Administración Estratégica", se sigue una serie de pasos lógicos. Comienza con un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización para comprender las oportunidades y amenazas, así como los recursos internos y capacidades. A continuación, se establecen objetivos claros y específicos, y se formulan estrategias que aprovechan las fortalezas internas y abordan las debilidades y amenazas identificadas. La implementación de estas estrategias implica asignar recursos y ajustar la estructura organizativa según sea necesario. Finalmente, se establecen sistemas de evaluación y control para monitorear el progreso y realizar ajustes en las estrategias según las circunstancias cambiantes (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999). Este enfoque secuencial busca proporcionar una guía sistemática para el desarrollo y la ejecución efectiva de estrategias empresariales, aunque se reconoce que el proceso estratégico es dinámico y puede requerir adaptaciones continuas (Wheelen & Hunger, 2013).



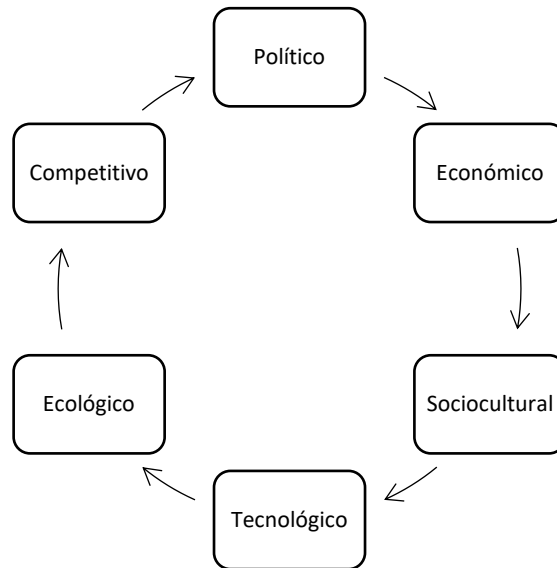
## **Evaluación externa**

La evaluación externa es un proceso crítico en la gestión estratégica de una organización que implica analizar y comprender los factores y condiciones que operan fuera de la entidad y que pueden tener un impacto significativo en su desempeño y éxito de la organización. Este análisis externo es esencial para anticipar oportunidades y amenazas, adaptar estrategias y tomar decisiones informadas (García, 2015). Este argumento se va a profundizar en el análisis PESTEC del siguiente punto.

### **Análisis PESTEC**

Aborda factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y de competencia directa e indirecta que afectan a una organización. En este análisis, los factores políticos consideran la influencia gubernamental y las políticas que pueden impactar en la operación de la empresa, tales como: estabilidad política, política monetaria, política fiscal, regulaciones gubernamentales, legislación laboral, legislación arancelaria, legislación medioambiental, seguridad jurídica, corrupción, contrabando, informalidad, relaciones con organismos públicos, entre otros; los aspectos económicos exploran las condiciones económicas que afectan la demanda y la rentabilidad, tales como: el producto interno bruto (PIB), el PIB per cápita, la inflación, el poder adquisitivo de las personas, el gasto fiscal, la balanza comercial, entre otros; los factores sociales examinan las tendencias demográficas y culturales que influyen en el comportamiento del consumidor, como por ejemplo: tasa de crecimiento poblacional, tasa de desempleo y subempleo, incidencia de la pobreza y pobreza extrema, distribución del ingreso en la población, tasa de analfabetismo, nivel promedio de educación, cultura e idiosincrasia, estilos de vida de la población, entre otros; el componente tecnológico se centra en las innovaciones, avances tecnológicos que pueden afectar la eficiencia y competitividad, estado del arte, velocidad de transferencia de tecnología, inversión en I+D, desarrollo de las comunicaciones, uso de tecnologías de información, evolución de número de patentes, uso de internet, entre otros; los factores ambientales evalúan el impacto ecológico de las operaciones, tales como: protección del medio ambiente, preservación de recursos naturales no renovables, amenaza de desastres naturales, cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos, entre otros ; y, por último, los factores culturales consideran los valores y normas que influyen en la percepción del consumidor, tales como: esperanza de

vida, tasa de mortalidad, tasas de inmigración y emigración, roles sociales según edad y género, valores y ética, entre otros (Chapman, 2004)



*Ilustración 3 Análisis PESTEC*

### **Evaluación interna**

La evaluación interna es un componente esencial del proceso de planificación estratégica de una organización, centrándose en la introspección de sus recursos, capacidades y operaciones internas. Este análisis exhaustivo permite a la empresa identificar sus fortalezas fundamentales y áreas de mejora (Miño, 2020).

Se enfoca en factores internos como la estructura organizativa, la cultura corporativa, la eficiencia operativa y la gestión de recursos humanos. Al examinar críticamente estos aspectos, la evaluación interna busca optimizar el rendimiento de la organización, fortaleciendo sus ventajas competitivas y abordando posibles debilidades (Pinheiro de Lima., et al, 2017).

### **Análisis AMOFHIT**

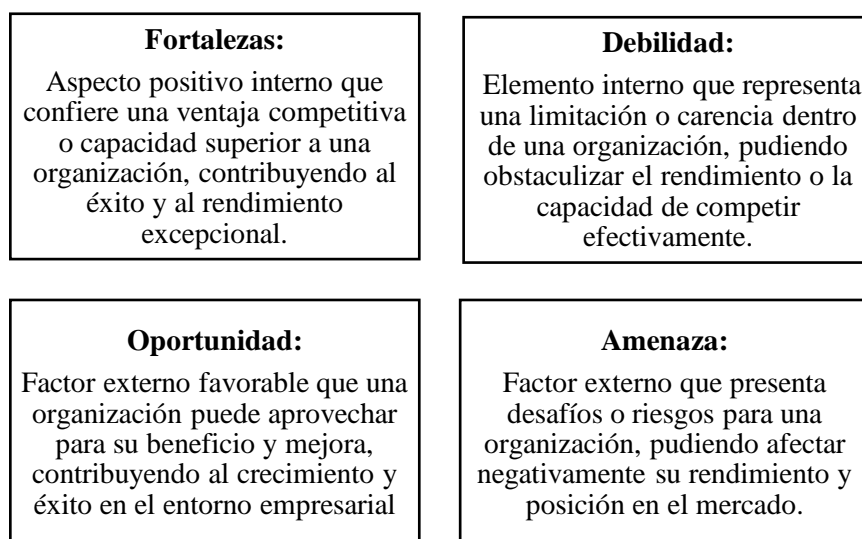
El análisis interno AMOFHIT, que engloba aspectos cruciales como administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología, constituye una evaluación exhaustiva de la organización en diversas áreas funcionales (Gatica, 2019).

Esta metodología permite una evaluación holística de los elementos internos que influyen en el rendimiento y la eficacia empresarial. Al desglosar cada componente, desde la gestión y operaciones hasta la tecnología y la cultura organizativa, el análisis AMOFHIT proporciona una comprensión detallada de las fortalezas y debilidades internas. A partir de este análisis integral, surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), una herramienta estratégica que cuantifica y clasifica estos factores para determinar cómo contribuyen a la posición competitiva de la organización (Balbin, 2022; Gatica, 2019). Finalmente, la MEFI facilita la identificación de áreas de mejora y áreas de excelencia, sirviendo como guía para la formulación de estrategias internas que maximizan los recursos y potencian las competencias clave de la empresa (Talancón, 2006).

### **Matriz MEFI**

La Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) son herramientas de análisis estratégico que ayudan a las organizaciones a evaluar sus factores internos y externos respectivamente. Ambas matrices son parte del proceso

de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y son utilizadas para resumir y visualizar la información recopilada durante la evaluación interna y externa (Talancón, 2006).



*Ilustración 4 Matriz MEFI*

### **Matriz MEFE**

La Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a evaluar y cuantificar los factores externos, como oportunidades y amenazas, que pueden afectar su desempeño en el entorno empresarial. Esta matriz facilita la identificación y clasificación de factores clave, asignándoles puntajes y pesos relativos para determinar su impacto y relevancia en la estrategia global de la organización (Talancón, 2006; Peñafiel Nivelá, 2020).

La MEFE proporciona una visión estructurada de la posición externa de la empresa, permitiendo una toma de decisiones informada y la formulación de estrategias que capitalizan las oportunidades y mitigan las amenazas en el mercado.

### **Matriz MPC**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) emerge como una herramienta estratégica esencial al identificar de manera sistemática a los principales competidores de una empresa y evaluar sus fortalezas y debilidades específicas (Cepeda, 2020).

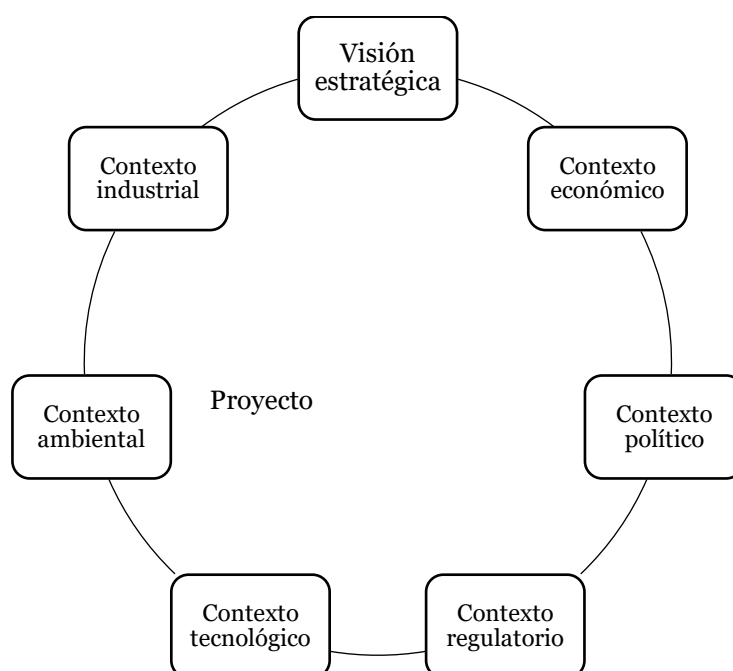
Este enfoque integral examina tanto factores internos como externos, proporcionando una visión detallada de la posición estratégica de la empresa en relación con su entorno competitivo.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito, fundamentales en la MPC, destacan áreas cruciales que deben alcanzar la excelencia para garantizar el éxito en una industria específica. Estos factores, amplios y no específicos, abarcan tanto aspectos internos como externos y constituyen un marco estratégico para la toma de decisiones (Cedeño & Arias, 2016).

La asignación de pesos relativos y calificaciones en la matriz permite cuantificar la importancia de cada factor y evaluar el rendimiento de la empresa en comparación con la competencia, brindando así una guía estratégica sólida para el desarrollo y la implementación de estrategias empresariales efectivas (Cepeda, 2020; Cedeño & Arias, 2016).

## Factibilidad económica y de proyectos

La Preparación y Evaluación de Proyectos (PEP) ha adquirido una relevancia fundamental entre los actores económicos involucrados en la asignación de recursos para la ejecución de iniciativas de inversión. Aunque se haga referencia repetidamente a la evaluación social de proyectos, el propósito de este libro es ofrecer una metodología que permita evaluar la rentabilidad desde una perspectiva privada, centrándose en los efectos económicos que el proyecto generará en la riqueza del inversionista en lugar del bienestar social. Este capítulo tiene como objetivo introducir los conceptos fundamentales de una técnica que busca recopilar, crear y analizar de manera sistemática antecedentes económicos y estratégicos. Estos elementos permiten evaluar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una iniciativa específica (Luna, 1999). La preparación y evaluación de proyectos se percibe como un instrumento de decisión que determina su implementación si demuestra ser rentable o su abandono si no lo es. En esencia, un proyecto surge como respuesta a una idea que busca resolver un problema, necesidad o deseo, abarcando desde la sustitución de tecnologías obsoletas hasta la identificación de oportunidades de negocio, siempre centrado en la resolución de necesidades humanas (Sapag, Sapag, & Sapag, 2008).



*Ilustración 5 Modelo de ideas de proyectos*



## El mercado del proyecto

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado de un proyecto, es esencial identificar y comprender los agentes que influirán en la estrategia comercial. Además de los submercados, proveedores, competidores, distribuidores y consumidores, hay otros actores fundamentales en esta ecuación. Los auspiciadores, por ejemplo, juegan un papel crucial en la financiación del proyecto a través de aportes para publicidad e imagen de marca. Los consumidores se dividen en colegios, instituciones y público en general, cada uno con necesidades específicas que requieren estrategias comerciales diferenciadas. Analizar y comprender la estrategia competitiva de los competidores es esencial para determinar la propuesta de valor diferencial del proyecto. Los concesionarios, aunque realizan actividades distintas, forman parte integral de la experiencia del visitante, y su eficiencia a menudo depende de terceros, como operadores gastronómicos y de juegos infantiles. Los proveedores de insumos y servicios, como medicamentos y alimentación, representan costos críticos que deben analizarse detenidamente. Por último, los stakeholders externos, como comunidades vecinales, ecologistas y corporaciones defensoras de animales, pueden convertirse en detractores del proyecto si no se consideran adecuadamente sus intereses y motivaciones (Baca, 2001). Este enfoque holístico asegura una comprensión completa del entorno del mercado y facilita la formulación de estrategias comerciales adaptadas a las complejas interacciones de estos diversos agentes (Sapag et al., 2008).

1

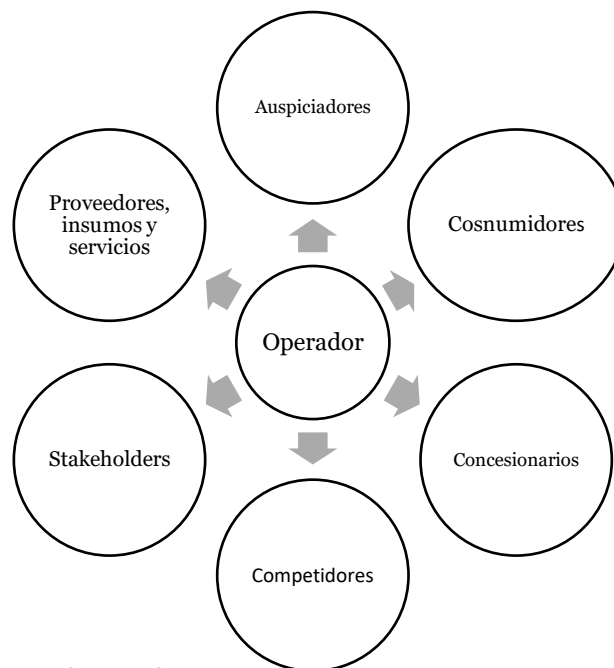


Ilustración 6 Agentes de mercado

## **Marco referencial**

### **La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe**

Las principales estrategias de diferenciación presentes en las florícolas del Cantón Cayambe y las ventajas que permitieron mejorar su competitividad. Fue a través de un enfoque mixto de alcance descriptivo, ya que se pudieron conocer los servicios, productos ofertados, y necesidades que tenía el sector florícola, así como las técnicas de innovación y ventajas competitivas que usaban para atraer al cliente. Se concluyó que las estrategias de diferenciación eran notables puesto que permitían a las empresas elevar la competitividad y su posicionamiento en el mercado, mediante factores destacados como calidad, innovación, productividad, entre otras (Gallegos, Beltrán, Calderón, & Guerra, 2020).

Ecuador cuenta con bienes nacionales exportables reconocidos en el exterior por su calidad y buen precio, por lo que estos modelos de negocios basados en la calidad y diferenciación a través de la innovación constante han sido muy relevantes. Implicaron invertir en investigación para desarrollar nuevas variedades y especies de flores que satisfagan la demanda cambiante de los consumidores globales. También requirieron controles estrictos de calidad en el proceso productivo, así como la certificación ambiental de las fincas, para proveer un producto premium que se diferencie en el mercado internacional. Por otro lado, un modelo enfocado en mejorar la eficiencia productiva y las economías de escala, analizando los procesos para incrementar el volumen de producción a bajo costo, con una distribución masiva y estructura de costos optimizada, han permitido competir con precios bajos, aunque sacrificando márgenes, incrementando las ventas y aprovechando las excelentes condiciones del país para la floricultura (Gallegos, Beltrán, Calderón, & Guerra, 2020).

### **Nuevo modelo de acumulación y agroindustria: las implicaciones ecológicas y epidemiológicas de la floricultura en Ecuador**

Por otro lado, la floricultura en Ecuador se ha desarrollado bajo un modelo agrícola neoliberal, donde grandes empresas y grupos de poder concentran la producción y extraen la mayor ganancia, sin una distribución equitativa a las comunidades. Este modelo priorizó la productividad y maximización de beneficios, descuidando la

protección ambiental y los derechos laborales. Las fincas operan con amplio uso de agroquímicos para obtener flores perfectas para la exportación, sin sistemas de manejo integral de plagas. Esto ocasiona severos impactos sobre los ecosistemas y la salud de los trabajadores, evidenciados en el estudio del CEAS sobre la cuenca del Río Granobles n la Sierra Norte del Ecuador, específicamente en Cayambe y Tabacundo (Paz & Miño, 2007).

Frente a este modelo extractivista, se planteó la necesidad de construir un modelo alternativo, basado en una floricultura no monopolizada, con participación comunitaria. Que distribuya equitativamente los beneficios, invierta en innovación y variedades respondiendo a la demanda, pero con manejo ambiental sostenible, sin uso excesivo de químicos. Certificaciones ambientales y laborales que protejan a trabajadores y ecosistemas. Y una comercialización orientada también al mercado interno, para dinamizar la economía local. Es decir, un modelo que aproveche las ventajas productivas de Ecuador, pero con justicia social y responsabilidad ambiental (Paz & Miño, 2007).

### **Las flores del mal: las floricultoras**

En la zona de Tabacundo, El Quinche, Pifo, Puenbo y Cayambe, se han enfocado fuertemente en la exportación, impulsado desde la década de 1980 como un cultivo no tradicional dentro de las políticas neoliberales. Las empresas florícolas operaban con una lógica extractivista, orientada a maximizar las ganancias a través de una alta productividad y reducción de costos. Esto implicó la concentración de tierras fértiles, uso intensivo de agroquímicos, y aprovechamiento de mano de obra barata de las comunidades locales. No internalizaba los altos costos ambientales y sociales que esto generaba. Frente a este modelo surgieron demandas y propuestas desde las comunidades afectadas, para desarrollar un modelo alternativo de negocios. Con participación local en la producción y los beneficios, manejo ambiental sostenible, buenas prácticas laborales, certificaciones e inversión en infraestructura y servicios locales con las ganancias. En sí, este modelo, centrado en la maximización de la producción y la rentabilidad, a menudo ha llevado a prácticas que plantean riesgos ambientales y sociales, como la contaminación del agua y suelo, así como problemas de salud para los trabajadores expuestos a sustancias químicas. La falta de regulación efectiva y la búsqueda de ingresos de divisas a través de la exportación de flores han contribuido a la prevalencia de este modelo en la industria florícola ecuatoriana (Acción ecológica del Ecuador, 2010).

Por lo que sería óptimo un modelo que equilibre los intereses empresariales con los derechos colectivos de las poblaciones, mediante relaciones más horizontales y justas entre comunidad, empresa y autoridades. Aprovechando las ventajas productivas, pero con responsabilidad social y ambiental (Acción ecológica del Ecuador, 2010).

### **Plan de negocios enfocado en metodología CANVAS para una empresa exportadora de flores en la provincia de Carchi**

En una empresa exportadora de flores ubicada en la provincia de Carchi, al norte de Ecuador. Se propuso un modelo de negocio basado en la metodología CANVAS. El modelo buscó optimizar los costos de transporte y logística de pequeños productores locales a través de la consolidación de sus órdenes de exportación. La empresa actuó como un intermediario entre los productores afiliados y los clientes internacionales. En Carchi, muchas florícolas sólo producen para vender a exportadores, sin capacidad propia de internacionalizar sus flores. Esto genera desventajas, pues incurren en más gastos al depender de intermediarios. Además, Carchi carece de asociatividad entre productores, a diferencia de Pichincha. Otra falencia es la falta de certificaciones internacionales y procesos logísticos ágiles (Cortez, 2021).

Para implementar este modelo Canvas, se desarrolló una plataforma tecnológica que permitió la gestión integral de las órdenes de producción, el seguimiento del transporte y la logística, así como la gestión de ventas y cobranzas. Los productores afiliados pudieron acceder al sistema para recibir y aceptar órdenes de producción, mientras que los vendedores gestionaron las ventas en los diferentes mercados internacionales objetivo (Cortez, 2021; Osterwalder A. , 2011).

La evaluación financiera determinó que el proyecto basado en la metodología CANVAS fue viable, con una inversión inicial de \$21.575 dólares y un Valor Actual Neto de \$952.451 a 5 años. El modelo planteó múltiples beneficios para los productores de Carchi al mejorar su productividad y acceso a mercados internacionales a través de la consolidación de pedidos (Cortez, 2021).

## **Oportunidades para el desarrollo de la agricultura periurbana en Asturias**

Según Floricultura y Viveros, es importante implementar modelos de negocio adecuados al sector, por lo cual realizaron un estudio que abarcó planes de negocios óptimos para la floricultura en Ecuador, Por ello, se plantearon 3 modelos distintos:

El modelo A consistía en un vivero de pequeño tamaño, de alrededor de 8.000 m<sup>2</sup> y 1.000 m<sup>2</sup> de invernadero, enfocado en pocas variedades de flor de temporada. Requería una inversión moderada, en torno a 50.000 euros, y apuntaba a un nicho de mercado muy localizado (Floricultura y Viveros, 2016).

El modelo B implicaba un vivero de mayor tamaño, entre 2-7 hectáreas, con alrededor de 3.700 m<sup>2</sup> de invernadero. Se centraba en una amplia variedad de plantas ornamentales, aromáticas y arbustos para clientes como viveros y municipios. Necesitaba una inversión de unos 300.000 euros (Floricultura y Viveros, 2016).

El modelo C proponía un negocio altamente especializado en flores de alta calidad para la exportación. Requería grandes inversiones, conocimientos técnicos avanzados y experiencia en comercio exterior. Era el único realmente rentable de los 3 modelos planteados (Floricultura y Viveros, 2016; Compés, Álvarez, & García., 2009).

En definitiva, el estudio concluyó que eran necesarios planes de negocio adaptados al sector floricultor, con distintos enfoques según el nicho y los recursos disponibles. El modelo C era el ideal, mientras que los modelos A y B eran alternativas más modestas, pero con limitada rentabilidad (Compés., et al, 2009; Floricultura y Viveros, 2016).

## **Metodología**

### **Diseño y enfoque general del estudio**

El presente informe se desarrolló dentro del diseño no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable para el análisis de los respectivos acontecimientos, es decir, se centró en un contexto natural. Además, el estudio fue de enfoque cualitativo, centrado en el detalle de las herramientas y enfoques empleados para llevar a cabo la investigación en la reestructuración y fortalecimiento de Millon Roses S.A.

## **Tipo de investigación**

Esta investigación se centra en un enfoque cualitativo, exento de componentes experimentales, con la finalidad de realizar un análisis detallado del entorno y un diagnóstico interno de Millon Roses S.A., y del sector florícola ecuatoriano; además de proponer mejoras focalizadas en aspectos clave como la estructura organizacional y la infraestructura tecnológica de las firmas, utilizando como guía el Modelo CANVAS y complementándolo con una evaluación de viabilidad económica.

El "Business Model Canvas" es una herramienta visual que permite a las empresas describir de manera clara y concisa cómo operan, crean valor y se relacionan con sus clientes. La importancia radica en proporcionar claridad estratégica, facilitar la comunicación efectiva de la propuesta de valor, fomentar la innovación continua y ayudar en la gestión eficiente de recursos. Los modelos de negocios, como el CANVAS, se convierten en guías esenciales para la toma de decisiones, la adaptación a cambios y el enfoque en la satisfacción del cliente, contribuyendo así a la planificación y ejecución efectiva de estrategias empresariales (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este enfoque cualitativo se selecciona con el objetivo de sumergirse en la comprensión profunda de los desafíos que la empresa enfrenta en términos de producción, calidad y comercialización de rosas, así como para abordar la falta de un proceso estratégico eficiente.

La metodología se centra en la recopilación de datos cualitativos mediante entrevistas en profundidad con la alta dirección, empleados clave y expertos externos. Esta elección permite explorar las percepciones, experiencias y perspectivas subyacentes de los participantes. Se presta especial atención a la revisión documental cualitativa, enfocándose en analizar informes internos y documentación relevante para proporcionar un contexto detallado sobre el entorno y los procesos internos de la empresa. Además, el análisis se enfocará en la oferta y demanda del mercado de rosas, identificando áreas de oportunidad y desafíos en este aspecto.

## **Alcance**

El sector florícola en Ecuador, a pesar de los dilemas logísticos de transporte debido a la pandemia, ha tenido altas expectativas y alta demanda en fechas importantes

del año como por ejemplo la de San Valentín, navidad, día de los muertos, etc. Estas épocas son muy esperadas para los productores de flores, ya que el 50% de las exportaciones ocurrían en estos periodos. Hasta enero de 2022, las flores ocupaban el 5,3% de participación de las exportaciones no petroleras del país, y eran el 5to producto de exportación no petrolera más relevante a nivel nacional. Según los recientes reportes de Expoflores, con base en datos del Banco Central del Ecuador (BCE), los destinos que preferían el producto nacional eran Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia y Canadá, entre otros mercados (Villamil, 2022).

La demanda internacional de las flores ecuatorianas había ido en crecimiento y mostró una recuperación postpandemia. Según el BCE, entre noviembre de 2020 y noviembre de 2021, todos los meses presentaron incremento en las exportaciones. En 2021, de acuerdo con el reporte publicado por Expoflores, no existían meses con disminución de exportaciones de flores, siendo octubre el mes que alcanzó un mayor incremento superando en un 45% con relación a 2020. Y la expectativa era alta, pues a diario se exportaba entre 30 mil cajas, y en San Valentín se triplicaba llegando incluso hasta 100 mil cajas diarias. El éxito de la exportación de flores ecuatorianas tenía una estrecha relación con la fertilidad de los suelos donde crecían. Para lograrlo, era necesaria la aplicación de nutrientes claves para mantener un suelo sano y producir flores de calidad que pudieran responder a los altos estándares de los mercados internacionales (30 años mercado, 2023).

En ese sentido, se ha ido trabajando en el desarrollo de soluciones de nutrición de cultivos sostenibles que permitió a los productores mejorar el rendimiento de sus cosechas, alcanzando más de 17.000 toneladas de flores exportadas por año, y mantener sus suelos sanos. Eso, inclusive, garantizaba que la tierra año a año estuviera habilitada para seguir produciendo (Villamil, 2022).

Por lo que este sector fue generador de desarrollo. Según los reportes de la CFN (Corporación Financiera Nacional), en el año 2020 se registraron 237 empresas que se dedicaron al cultivo de flores, de las cuales la mayoría se ubicaba en la provincia de Pichincha (73%). Este sector generó 28,775 empleos, siendo el 34% correspondiente a MiPymes\_(Villamil, 2022).

## **Muestra**

La muestra va a estar conformada por 8 personas que trabajen en empresas floricultoras en el Ecuador, teniendo en consideración el enfoque cualitativo de nuestro estudio.

## **Técnica de recogida de datos**

La utilización de técnicas cualitativas en la investigación de mercados desempeña un papel crucial al desentrañar los pensamientos y sentimientos de los clientes en relación con productos, conceptos, publicidad y otros aspectos fundamentales. Estas técnicas permiten a los investigadores sumergirse en las motivaciones, creencias, actitudes y valores de los consumidores, proporcionando una comprensión profunda de los impulsores del comportamiento, como las emociones y lo irracional. Aunque los consumidores son conscientes de sus motivaciones, las respuestas directas a preguntas sobre preferencias tienden a ser racionales. Sin embargo, las conexiones emocionales con marcas y las preferencias están arraigadas en motivaciones y valores inconscientes (Tep, 2021).

En este contexto, una investigación de mercado cualitativa exitosa se convierte en un medio efectivo para conectar con el público objetivo, generando comentarios que revelan las razones subyacentes detrás de las acciones de las personas. Diversas técnicas y metodologías, como entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido se pueden emplear para lograr este objetivo. A continuación, las técnicas más utilizadas.

## **Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas en profundidad son conversaciones uno a uno entre el investigador y el participante, diseñadas para obtener información detallada y perspicaz. Se realiza una cuidadosa planificación de las preguntas y temas a tratar antes de la entrevista. Durante la sesión, se fomenta un ambiente abierto para que el participante comparta experiencias personales, opiniones y perspectivas. Además, la flexibilidad es clave, permitiendo que la conversación fluya naturalmente y se exploren áreas de interés emergentes, se necesita un entorno amigable y tranquilo, y que el entrevistador posea habilidades de escucha activa e imparcialidad (Gordon & Langmaid, 1988).



### **Grupos focales**

Los grupos focales implican la participación de un pequeño grupo de personas, generalmente de 6 a 10, reunidas y guiadas por un moderador. Se selecciona un conjunto diverso de participantes para representar diferentes perspectivas (Sutton & Ruiz, 2013). El moderador introduce temas de discusión, estimula la interacción y registra las respuestas. Las opiniones compartidas y las dinámicas grupales proporcionan una comprensión más rica y contextualizada (Gordon & Langmaid, 1988).

### **Observación participante**

La observación participante es un método cualitativo que implica que el investigador se integre activamente en el entorno que está siendo estudiado. Esta técnica busca obtener una comprensión profunda al sumergirse directamente en las experiencias cotidianas de los participantes. Durante la observación, el investigador puede participar en actividades, conversaciones y eventos relevantes, registrando detalladamente las interacciones y dinámicas (Aguilar, 2015). Esta inmersión directa proporciona una perspectiva única desde adentro, permitiendo capturar aspectos no verbalizados y entender la cultura y el contexto de manera más completa. La flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales, ya que el investigador puede ajustar su enfoque según las situaciones emergentes (Gordon & Langmaid, 1988).

### **Análisis de contenido**

El análisis de contenido es un método que involucra la exploración sistemática y la interpretación de materiales comunicativos, como entrevistas, documentos o textos. Se establece un marco analítico que guía la identificación y categorización de patrones y temas emergentes. Este enfoque permite descubrir significados subyacentes, evaluar la frecuencia de ciertos temas y proporcionar una comprensión estructurada de los datos cualitativos. El uso de herramientas de software especializadas facilita la gestión eficiente de grandes conjuntos de datos, contribuyendo a un análisis más riguroso y objetivo (Patton, 2014).

### **Estudio de caso**

El estudio de caso implica un análisis detallado y completo de un caso particular dentro de su contexto. Este método recopila información de diversas fuentes, como

entrevistas, observación y análisis de documentos. Al profundizar en un caso específico, se busca comprender las complejidades y singularidades que pueden no ser evidentes en investigaciones más amplias. La triangulación de datos de múltiples fuentes contribuye a una comprensión holística y rica del caso. Este enfoque es particularmente útil cuando se busca explorar contextos específicos, procesos o situaciones en profundidad, permitiendo a los investigadores extraer lecciones valiosas y aplicables a situaciones similares (Patton, 2014).

### **Grupos focales vs Entrevistas a profundidad**

#### **Elementos que favorecen el desarrollo de un Grupo Focal:**

Diversidad de perspectivas: Cuando se busca obtener una variedad de opiniones y experiencias sobre un tema.

Interacción entre participantes: Cuando se desea que los participantes se influyeran mutuamente y generen un debate o discusión enriquecedora.

Temas grupales: Para explorar temas que se benefician de la dinámica grupal y la interacción social. (comida, diversión, viajes de turismo)

Recopilación eficiente de datos: Cuando se necesita obtener información de múltiples participantes en un solo encuentro.

Exploración de percepciones compartidas: Cuando se buscan patrones (más de uno) de pensamiento o comportamiento comunes dentro del grupo

#### **Elementos que favorecen el desarrollo de una Entrevista en Profundidad:**

Experiencias personales: Cuando se necesita comprender a fondo las experiencias y perspectivas individuales de cada participante sobre un tema.

Sensibilidad o privacidad: Para tratar temas sensibles o personales en un entorno confidencial.

Exploración en detalle: Cuando se busca una comprensión detallada de un tema desde la perspectiva de un individuo.

Flexibilidad en el tiempo: Para permitir que cada participante se exprese a su propio ritmo sin restricciones de tiempo.

Temas individuales: Cuando el enfoque está en las experiencias, actitudes o percepciones únicas de cada participante.

### **Análisis de datos**

La aplicación efectiva del análisis de datos es esencial en la toma de decisiones empresariales contemporáneas. Foster Provost y Tom Fawcett, en su obra "Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking," resaltan la importancia de la ciencia de datos como una herramienta estratégica para entender patrones, extraer conocimientos y tomar decisiones informadas. A través de ejemplos prácticos, los autores ilustran cómo las técnicas de análisis de datos pueden revelar tendencias significativas en grandes conjuntos de datos, proporcionando a las empresas una ventaja competitiva al adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado (Fawcett, 2013).

La investigación se centrará en una evaluación cualitativa y además en la generación de la demanda potencial y la oferta existente a nivel nacional para de esta manera identificar la demanda insatisfecha de flores a nivel nacional. Inicialmente, se recopilarán datos detallados sobre la capacidad de los actores del mercado para satisfacer las necesidades del consumidor, abordando aspectos como la producción, distribución y disponibilidad de productos o servicios relevantes. Posteriormente, mediante un enfoque cualitativo, se analizarán las tendencias del mercado, estructura de las empresas floricultoras, demanda potencial de mercado, estacionalidad del mercado, factores que influyen en la decisión de compra del consumidor, etc.

La identificación de la demanda insatisfecha se llevará a cabo mediante una comparación entre la oferta actual y la demanda potencial del mercado resaltando oportunidades y brechas. Este análisis informará estrategias y recomendaciones en la fase de formulación de soluciones, con especial énfasis en la investigación de mercados para descubrir nichos específicos y oportunidades no exploradas.

## **Capítulo 1**

### **1.1 Análisis PESTA**

El análisis PESTA, también conocido como PESTEC o PESTEL, es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno externo que rodea a una organización. Esta metodología se centra en seis dimensiones clave: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y análisis de la competencia. (Betancourt, 2019). Su propósito es identificar y comprender los factores que pueden afectar a una empresa, ya sea de manera positiva o negativa (Amador, 2022; Betancourt, 2019). El análisis PESTEC brinda a las organizaciones una visión integral de su entorno, permitiéndoles anticipar posibles cambios, identificar oportunidades emergentes y gestionar riesgos. Al examinar la influencia de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y de la competencia, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas más informadas, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y desarrollar planes que consideren el panorama completo en el que operan (Amador, 2022).

#### **1.1.1 Análisis del Entorno Político**

En el contexto específico de Millon Roses S.A., la empresa se ve confrontada con desafíos cruciales en términos de productividad en la producción de rosas, lo que afecta directamente su capacidad para satisfacer las demandas del mercado local y mantener una posición competitiva. Esta dificultad resalta la importancia de la estabilidad política y las políticas monetarias y fiscales para asegurar un entorno propicio para la inversión y el crecimiento económico necesario para superar los obstáculos en la producción.

Además, las regulaciones gubernamentales, particularmente en relación con la calidad de las flores y las prácticas medioambientales, deben ser cuidadosamente gestionadas para garantizar la adaptación eficiente de la empresa a los estándares legales y de mercado. En este proceso de reestructuración, la gestión de la corrupción se convierte en un factor crítico, ya que la transparencia y la integridad son fundamentales para establecer una base sólida y sostenible en un mercado nacional dinámico (Baeza, 1995).

La habilidad para abordar estos aspectos políticos de manera efectiva no solo fortalecerá la posición de Millon Roses en el ámbito local, sino que también la preparará para una expansión exitosa en el mercado global de flores.

### **1.1.2 Análisis del Entorno Económico**

Millon Roses S.A. opera en un entorno económico dinámico en Ecuador, donde la evolución del Producto Interno Bruto (PBI) nacional y el PBI per cápita son indicadores clave que influyen directamente en su desempeño. La empresa se ve afectada por la variación en el poder adquisitivo del consumidor, las tasas de interés y los niveles de inflación y devaluación, elementos cruciales que determinan la capacidad de los clientes para adquirir productos florales. La gestión efectiva de los costos, incluyendo mano de obra y materias primas, es esencial para la competitividad en un entorno económico donde estos factores pueden fluctuar. Además, la empresa debe monitorear de cerca el nivel de aranceles y el riesgo país, ya que estos elementos impactan directamente en los costos de importación y exportación, así como en la estabilidad financiera general (Banguero, 2008). La participación en acuerdos de integración y cooperación económica puede ser estratégica para Millon Roses, facilitando el acceso a mercados internacionales y mitigando riesgos asociados a factores económicos adversos.

### **1.1.3 Análisis del Entorno Social**

Millon Roses S.A. opera en un entorno social donde factores como la tasa de desempleo y subempleo, la incidencia de la pobreza, la cultura e idiosincrasia, y los estilos de vida de la población desempeñan un papel significativo en su estrategia y operación. La empresa puede contribuir al entorno social mediante la generación de empleo directo e indirecto, ayudando a reducir la tasa de desempleo y proporcionando oportunidades laborales estables en la comunidad. Al entender la cultura e idiosincrasia local, Millon Roses puede adaptar su oferta de productos y prácticas comerciales de manera que respete y refleje los valores y preferencias de la sociedad, construyendo así una conexión más fuerte con los consumidores locales (Banguero, 2008)

### **1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico**

Millon Roses S.A. se desenvuelve en un entorno tecnológico donde la velocidad de transferencia de tecnología, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), y el uso de tecnologías de información son fundamentales para su competitividad y eficiencia operativa. La empresa puede aprovechar la rápida transferencia de tecnología para mejorar sus procesos de producción, adoptando innovaciones que optimicen la calidad de sus productos florales. La inversión en I+D se vuelve crucial para mantenerse a la

vanguardia en prácticas agrícolas y técnicas de cultivo, lo que contribuirá a la diferenciación de sus productos en el mercado (Martinez & Milla, 2012).

El uso estratégico de tecnologías de información, como sistemas de gestión empresarial y herramientas de análisis de datos, puede potenciar la eficiencia en la cadena de suministro y optimizar la toma de decisiones. Asimismo, la implementación de tecnologías sostenibles puede no solo reducir el impacto ambiental de la producción floral, sino también responder a las demandas crecientes de prácticas comerciales responsables (Benito & Salinas, 2008).

### **1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental**

Millon Roses S.A. se desenvuelve en un entorno ambiental donde la protección del medio ambiente y la preservación de recursos naturales son imperativos clave. La empresa puede contribuir positivamente mediante prácticas agrícolas sostenibles, como el uso responsable de pesticidas y fertilizantes, así como la implementación de tecnologías amigables con el entorno para reducir la huella ecológica de la producción floral. Además, la conciencia y preparación frente a posibles amenazas de desastres naturales son esenciales para la continuidad operativa y la seguridad del personal.

La cultura de reciclaje y el manejo eficiente de desperdicios y desechos pueden convertirse en puntos fuertes para Millon Roses, destacando su compromiso con la responsabilidad ambiental. La implementación de prácticas de reciclaje en la cadena de suministro y la gestión adecuada de residuos pueden contribuir a la conservación de los recursos y a la reducción de impactos negativos en el entorno local (García M. , 2005). Adicionalmente, la empresa puede explorar la adopción de tecnologías para la conservación de energía, como sistemas de iluminación eficientes y fuentes de energía renovable, lo que no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede traducirse en ahorros operativos a largo plazo.

### **1.1.6 Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia para Millon Roses S.A. implica evaluar diversos aspectos clave que influyen en la posición de la empresa en el mercado floral. La participación de mercado es un indicador fundamental para medir la cuota de la empresa en comparación con sus competidores, lo que permite identificar áreas de oportunidad para el crecimiento.

La efectividad de los canales de distribución juega un papel crucial, ya que impacta directamente en la disponibilidad y accesibilidad de los productos para los consumidores.

La competitividad de los precios es esencial en un mercado dinámico (Garza, 2011). Por esto, Millon Roses debe evaluar de manera constante su posición en relación con los precios ofrecidos por competidores directos e indirectos. La eficacia de las comunicaciones, tanto en términos de marketing como de relaciones públicas, contribuye a la construcción y mantenimiento de la imagen de la marca, influyendo en la percepción del consumidor (Fuentes, López, & Pozo, 2019).

## **1.2 Matriz PESTEC**

### ***Político:***

- ✓ Colaboración activa con las autoridades para garantizar la estabilidad política
- ✓ Establecimiento de alianzas estratégicas con organismos públicos para mejorar la infraestructura tecnológica y la sistematización en la industria.
- ✓ Inversión en mecanismos internos de contraloría y auditoría para garantizar la seguridad jurídica en sus operaciones.

### ***Económico:***

- ✓ Contribución a la reducción de la tasa de desempleo mediante la creación de empleos estables, impactando positivamente en la comunidad local y fortaleciendo las relaciones laborales.
- ✓ Inversión en programas de capacitación para mejorar las habilidades de la fuerza laboral, elevando así el nivel de empleo calificado en la región.
- ✓ Ajustar estratégicamente sus precios y ofertas para hacer que sus productos sean más accesibles, contribuyendo así a la inclusión económica

### ***Social***

- ✓ Incorporación de elementos culturales locales en su oferta de productos, reconociendo y respetando las preferencias de la población y fortaleciendo su conexión emocional con los consumidores.

- ✓ Implementación de políticas inclusivas en su fuerza laboral, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades, reflejando así los valores sociales de la comunidad.
- ✓ Participación eventos culturales y sociales para integrarse aún más en la comunidad.

### ***Tecnológico***

- ✓ Liderar la adopción de tecnologías innovadoras en la producción agrícola, mejorando la eficiencia y reduciendo el impacto ambiental de sus operaciones.
- ✓ Inversión en tecnologías sostenibles, como sistemas de riego inteligentes o energías renovables, para conservar recursos y energía.
- ✓ Explorar el uso de plataformas en línea para expandir su alcance de mercado y mejorar la accesibilidad de sus productos.

### ***Ambiental***

- ✓ Liderar prácticas agrícolas sostenibles, minimizando el uso de productos químicos y promoviendo la biodiversidad en sus campos de cultivo.
- ✓ Implementar sistemas de gestión de residuos que reduzcan su impacto ambiental y fomenten la reutilización y el reciclaje.
- ✓ Participar en programas de eficiencia energética y adoptar prácticas que minimicen su huella de carbono.

### ***Competencia***

- ✓ Explorar alianzas estratégicas con competidores en proyectos de investigación y desarrollo para abordar desafíos comunes en la industria floral.
- ✓ Competir de manera ética puede implicar la participación en iniciativas de RSE junto con otros actores de la industria.
- ✓ Liderar activamente en iniciativas de desarrollo de la industria floral.



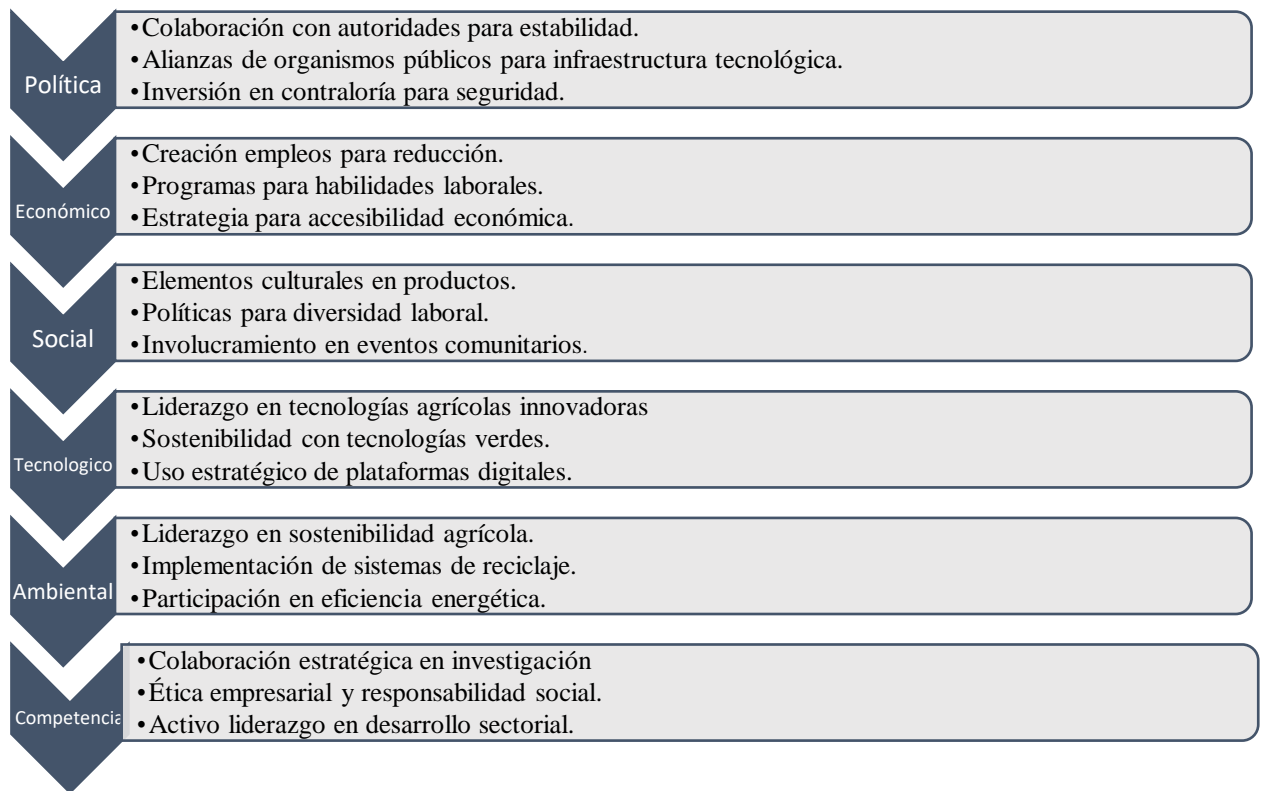


Ilustración 7 Matriz PESTEC

### 1.3 Las 5 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, concebidas por Michael E. Porter, constituyen un enfoque analítico fundamental para comprender la dinámica competitiva en un mercado específico. Estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación tanto de compradores como de proveedores, y la amenaza de nuevos participantes (Porter, 1990). La intensidad de la competencia existente, la posibilidad de sustitución, la capacidad de influencia de compradores y proveedores, junto con las barreras de entrada, son evaluadas meticulosamente para revelar las complejidades y desafíos del entorno empresarial (Hernández & Polis, 2011).

#### 1.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Cuanto más estructurados estén los compradores, mayores serán sus demandas en términos de reducción de precios, mayor calidad y servicios. Esto conlleva a una disminución en los márgenes de utilidad para la corporación. La situación se torna más crítica si las organizaciones de compradores encuentran beneficios estratégicos en

sindicalizarse (Herrera & Baquero, 2018). Es esencial que las compañías adopten estrategias que equilibren las expectativas de los compradores con la viabilidad económica de la empresa. Es fundamental que la compañía comprenda las necesidades y preferencias de sus clientes de manera detallada para ofrecer un producto de calidad y servicios que se alineen con sus expectativas. Además, establecer relaciones sólidas con los clientes y mantener canales abiertos de comunicación puede ayudar a gestionar de manera efectiva las demandas y expectativas cambiantes (Herrera & Baquero, 2018).

La sindicalización de los compradores podría ser un factor adicional por considerar, ya que podría fortalecer su posición de negociación colectiva. En respuesta, Millon Roses podría explorar estrategias para diferenciar su oferta, destacando elementos únicos que agreguen valor y permitan justificar precios competitivos.

### **1.3.2 Poder de negociación de los vendedores o proveedores**

La atractividad de un mercado o segmento disminuirá si los proveedores están altamente organizados gremialmente, poseen recursos significativos y pueden dictar sus condiciones en términos de precios y volúmenes de pedido. La complejidad de la situación se intensifica si los insumos que suministran son cruciales para nuestra operación, carecen de sustitutos o estos son limitados y costosos (Herrera & Baquero, 2018).

En Ecuador, al ser uno de los principales exportadores mundiales de flores, los proveedores del sector floral desempeñan roles clave en la cadena de suministro. Los proveedores de insumos agrícolas, como fertilizantes, pesticidas y semillas son esenciales para el cultivo y cuidado de las flores. Los proveedores de insumos agrícolas son esenciales para garantizar prácticas de cultivo óptimas, mientras que los proveedores de equipamiento agrícola pueden ofrecer tecnologías que mejoren la eficiencia en la producción de rosas. Además, la selección cuidadosa de proveedores de empaques es crucial para asegurar que las flores lleguen en condiciones óptimas a los mercados internacionales (Mariño, 2017). En cuanto a Roses S.A., una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas en Ecuador, la relación con proveedores juega un papel vital en la calidad y competitividad de su oferta floral.

### **1.3.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes**

La atracción de un mercado o segmento se determina según la facilidad con la que las barreras de entrada pueden ser superadas por nuevos participantes que cuenten con recursos y capacidades innovadoras para capturar una parte del mercado (Cadiat & Michaux, 2016).

En Ecuador, varias empresas se destacan en la industria de flores, tanto a nivel local como en el mercado de exportación. Entre ellas, Grupo Expoflores se destaca como una asociación gremial que agrupa a productores y exportadores de flores, brindando acceso a información sobre diversas empresas miembros dedicadas a la producción y exportación de flores. Agrogana es reconocida por su especialización en la producción y exportación de flores de alta calidad, ofreciendo una variedad que incluye rosas, claveles y lirios. Nevado Ecuador, otra empresa destacada, se distingue por su enfoque en prácticas sostenibles y responsabilidad social en la producción y exportación de flores. Flores del Mundo, por su parte, se dedica a ofrecer una amplia gama de flores de calidad, contribuyendo al posicionamiento de Ecuador en el mercado internacional de flores (Izquierdo et al., 2018).

Millon Roses S.A. se encuentra con barreras significativas en la entrada a la industria de las flores, destacando la alta inversión inicial necesaria para la infraestructura agrícola y tecnológica, así como la exigencia de conocimientos especializados en la floricultura.

La necesidad de establecer relaciones con canales de distribución internacionales, cumplir con rigurosos estándares de calidad y sostenibilidad, y competir con empresas consolidadas que disfrutan de economías de escala, también se erigen como barreras clave. Estos desafíos subrayan la importancia de estrategias cuidadosas y especializadas para superar las barreras financieras, de conocimiento y de competencia en el competitivo mercado floral (Giraldo & Herrera, 2006).

### **1.3.4 Amenaza de productos sustitutos**

La atractividad de un mercado o segmento se ve afectada negativamente por la presencia de productos sustitutos, ya sean reales o potenciales. Esta situación se complica aún más si los sustitutos exhiben un mayor avance tecnológico o pueden ingresar al mercado con precios más bajos, lo que disminuye los márgenes de ganancia tanto para la corporación como para la industria en general (Porter, 1990). En el contexto de este modelo tradicional, la estrategia defensiva se centraba en generar barreras de entrada alrededor de la posición fuerte de la corporación (Cadiat & Michaux, 2016).

Esta fortaleza proporcionaba una ventaja competitiva que permitía a la empresa obtener beneficios, los cuales podían ser destinados a investigación y desarrollo, empleados en estrategias de competencia basadas en precios, o invertidos en otras áreas de negocio (Cadiat & Michaux, 2016; Herrera & Baquero, 2018; Porter, 1990).

En el mercado de flores en Ecuador, los principales sustitutos suelen ser productos similares que también son utilizados para expresar afecto, celebrar eventos o embellecer espacios, compitiendo indirectamente con las flores. Alternativas como arreglos de frutas, plantas ornamentales, y regalos personalizados pueden representar sustitutos, ya que ofrecen opciones frescas y decorativas. Además, la creciente tendencia hacia regalos más sostenibles y experiencias memorables podría desencadenar la preferencia por alternativas como regalos artesanales o eventos personalizados en lugar de arreglos florales tradicionales. También se encuentran las flores artificiales preservadas, a menudo presentadas en frascos o adornos decorativos (Aki, 2019).

Estas flores, que han sido tratadas para mantener su aspecto fresco y natural durante períodos prolongados, ofrecen una alternativa duradera a los arreglos florales tradicionales. Su atractivo radica en su longevidad y en el hecho de que no requieren cuidados específicos, lo que podría atraer a consumidores que buscan opciones decorativas de bajo mantenimiento (Aguayo et al., 2023).

La identificación de estos sustitutos destaca la importancia para empresas florícolas, como Millon Roses S.A., de adaptarse a las preferencias cambiantes del consumidor y diferenciar sus ofertas para mantener su posición en un mercado en evolución.

### **1.3.5 Rivalidad entre competidores**

Competir en un mercado o segmento donde los competidores posean una posición sólida, sean numerosos y los costos fijos sean elevados representa un desafío considerable para una corporación. En este escenario, la empresa enfrentará constantemente intensas rivalidades, caracterizadas por guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones frecuentes y la introducción constante de nuevos productos (Cadiat & Michaux, 2016; Porter, 1990). En el competitivo mercado de flores. Ecuador destaca como uno de los principales exportadores a nivel internacional.

Empresas líderes como Grupo Expoflores, una influyente asociación que representa a numerosos productores y exportadores, y Florecal S.A reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y diversidad de productos, han contribuido al prestigio de la industria ecuatoriana (Expoflores, 2023).

En Colombia, Asocolflores ha ganado renombre como una destacada productora, especialmente en el cultivo de rosas. La asociación Colombian Flower Exporters (Asocolflores) también desempeña un papel crucial al representar a diversos productores colombianos y promover la industria a nivel internacional (Asocolflores , 2023).

En Perú, Royal Flowers se destaca como una empresa líder en la exportación de flores de alta calidad, especialmente de rosas. Aunque Grupo Yanbal es reconocido principalmente en la industria de belleza y joyería, también tiene una presencia significativa en la producción y comercialización de flores (Statista, 2021).

#### **1.4 Matriz FOFADODA**

Es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una organización. Con base en esta evaluación, se pueden desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas, mitiguen las debilidades, aprovechen las oportunidades y enfrenten las amenazas (Pendino, 2021).

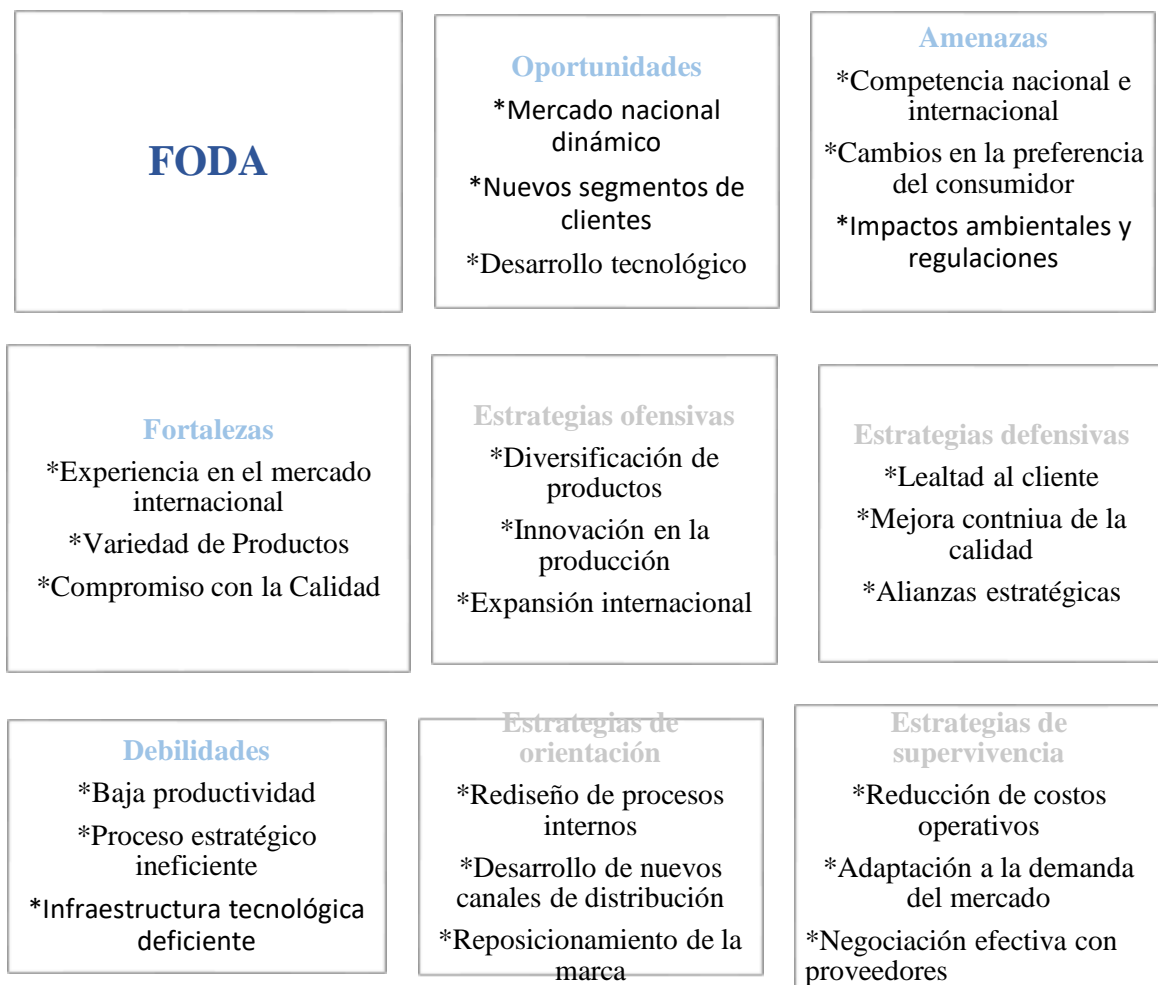


Ilustración 8 Matriz FOFA DODA

### 1.4.1 Estrategias FO

**Diversificación de Productos:** Millon Roses S.A. podría considerar la introducción de nuevos productos florales o servicios relacionados con la floricultura para expandir su oferta y llegar a nuevos segmentos de mercado.

**Innovación en la Producción:** Implementar prácticas innovadoras en la producción de rosas, como el uso de tecnologías avanzadas o métodos de cultivo sostenibles, podría mejorar la eficiencia y la calidad, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva.

**Expansión Internacional:** Buscar oportunidades de crecimiento en mercados internacionales adicionales o fortalecer la presencia actual en estos mercados podría ser una estrategia ofensiva para aumentar los ingresos y la cuota de mercado.

#### **1.4.2 Estrategias FA**

***Lealtad del Cliente:*** Implementar programas de fidelización y mantener una excelente atención al cliente puede ayudar a proteger la base de clientes existente, haciendo que sea menos probable que cambien a la competencia.

***Mejora Continua de la Calidad:*** Enfocarse en mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios puede ser una estrategia defensiva efectiva para mantener la satisfacción del cliente y resistir la competencia.

***Alianzas Estratégicas:*** Formar alianzas con otras empresas del sector o socios estratégicos puede proporcionar fortaleza adicional, ya sea a través de economías de escala, intercambio de recursos o colaboración en la innovación.

#### **1.4.3 Estrategias DO**

***Rediseño de Procesos Internos:*** Evaluar y rediseñar los procesos internos de la empresa, desde la producción hasta la distribución, para aumentar la eficiencia y la flexibilidad operativa.

***Desarrollo de Nuevos Canales de Distribución:*** Explorar y establecer nuevos canales de distribución, como asociaciones con minoristas en línea o acuerdos con intermediarios especializados, puede abrir nuevas oportunidades de mercado.

***Reposicionamiento de Marca:*** Considerar el reposicionamiento de la marca para alinearse con las tendencias cambiantes del mercado o para destacar características únicas y valores que diferencien a Millon Roses S.A. de la competencia.

#### **1.4.4 Estrategias DA**

***Reducción de Costos Operativos:*** Implementar medidas para reducir los costos operativos sin comprometer la calidad puede ayudar a la empresa a mantener su rentabilidad durante períodos de desafío económico.

***Adaptación a la Demanda del Mercado:*** Ser ágil en la adaptación a las fluctuaciones del mercado, ajustando la producción y el inventario según la demanda, puede ser esencial para sobrevivir en entornos empresariales cambiantes.

**Negociación Efectiva con Proveedores:** Negociar términos favorables con proveedores y optimizar la cadena de suministro puede contribuir a la supervivencia al garantizar la disponibilidad de insumos a costos competitivos.

### 1.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE se centra específicamente en los factores externos y ayuda a las empresas a evaluar su entorno externo para identificar oportunidades y amenazas clave. Es una herramienta estratégica que se enfoca en analizar y comparar los factores externos que afectan a una empresa (Talacón, 2007). Al evaluar elementos como oportunidades y amenazas del entorno, la MEFE proporciona una visión integral de la posición de la empresa en relación con las condiciones externas del mercado. Asignando puntuaciones a factores clave, como cambios en la legislación, tendencias del consumidor y dinámicas competitivas, la MEFE ayuda a identificar áreas de oportunidad y amenaza. Al comparar estas puntuaciones con las de la competencia, la empresa puede desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades identificadas y mitiguen las amenazas (Ruiz, 2022).

Tabla 1 Matriz MEFE

Factores externos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Implementación de tecnología agrícola avanzada	0,12	3	0,36
Programa de fidelización y segmentación de clientes	0,13	4	0,52
Capacitación del personal y desarrollo organizacional	0,04	3	0,12
Implementación de sistemas de gestión empresarial	0,15	4	0,6
Alianzas estratégicas con floristerías locales	0,14	4	0,56
<b>Amenazas</b>			
Cambios en las preferencias del consumidor	0,08	1	0,08
Impactos ambientales y sostenibilidad	0,11	1	0,11
Volatilidad de los precios de insumos	0,09	2	0,18
Competencia nacional e internacional	0,1	1	0,1
Desafíos tecnológicos emergentes	0,04	2	0,08
Total	1		2,71



Tabla 2 Calificaciones Matriz MEFE

Calificación	
Responde muy bien	4
Responde bien	3
Responde mal	2
Responde muy mal	1

Se han asignado pesos a los diferentes factores externos que pueden afectar a Millon Roses S.A., en función de su importancia. Cada factor fue evaluado en una escala del 1 al 4, donde 1 indica que la empresa responde muy mal y 4 indica que responde muy bien. Luego, se calculó el puntaje ponderado para cada factor, siendo este el producto entre el peso asignado y la calificación correspondiente. Al evaluar la suma de los puntajes ponderados y considerando que es mayor a 2,5, podemos concluir que el entorno ofrece más oportunidades que amenazas para Millon Roses S. A.

### 1.6 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta estratégica diseñada para evaluar y comparar la posición competitiva de una empresa en relación con sus competidores directos. Al analizar factores clave de éxito, como la calidad del producto, la eficiencia operativa, la fortaleza financiera y la capacidad de innovación, la MPC ofrece una visión holística de la competitividad relativa de la empresa en su industria. Al asignar puntuaciones a cada factor y compararlas con los de la competencia (Suárez et al., 2021). La MPC ayuda a identificar áreas donde la empresa posee ventajas competitivas o, inversamente, enfrenta desafíos. Esta evaluación estratégica facilita la toma de decisiones al resaltar los aspectos que requieren mejora y aquellos que pueden ser aprovechados para fortalecer la posición en el mercado (Mendoza, 2021). Es importante acotar que la matriz de perfil competitivo es clave para compararnos con respecto a la competencia directa e indirecta del mercado e incluso conocer cuáles son los principales atributos, fortalezas y debilidades de nuestros competidores directos. Esta matriz incluso puede ser utilizada para comparar a nuestra empresa con otras firmas que operen en mercados internacionales y conocer como estamos estratégicamente hablando con firmas de nuestra misma industria, pero de mercados internacionales y de esta manera tener una idea global de la ventaja competitiva que podríamos llegar a tener no solo en mercados nacionales, sino que también en mercados internacionales. Finalmente, algunos estrategias de las firmas utilizan esta matriz de perfil competitivo o también la matriz de perfil referencial para poder comparar los principales atributos y fortalezas de las firmas, así como sus

debilidades para tener una idea global de cómo está la empresa situada a nivel nacional e internacional.

Tabla 3 Matriz MPC

Criterios competitivos	Importancia factor en %	Millon Roses		Rose amor		Floraroma		Rosaprima	
		Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
Calidad de las rosas	14%	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Variedad de productos	10%	3	0,3	4	0,40	4	0,40	2	0,2
Estrategia de precios	11%	2	0,22	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Distribución y alcance de mercado	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Sostenibilidad ambiental	0,05%	2	0,001	1	0,00	2	0,00	2	0,001
Innovación tecnológica en la producción	15%	1	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,3
Estrategias de marketing y publicidad	8%	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Relaciones con los clientes	13%	4	0,52	5	0,65	5	0,65	4	0,52
Acceso a materias primas	0,06%	3	0,0018	4	0,002	2	0,001	1	0,0006
Eficiencia operativa	17%	2	0,34	2	0,34	3	0,51	3	0,51
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,47</b>		<b>3,18</b>		<b>3,62</b>		<b>2,83</b>

Tabla 4 Calificación MPC

<b>Calificación</b>	
Altamente valiosa	5
Valiosa	4
Moderadamente valiosa	3
Menos valiosa	2
Poco valiosa	1

En una escala del 1 al 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante, se concluye que Flora Roma destaca como la empresa más significativa en los factores evaluados, obteniendo el puntaje más alto. Rose Amor le sigue con un puntaje considerable, indicando también una importancia relevante. Por otro lado, Rosaprima se clasifica como una empresa de importancia moderada, mientras que Millon Roses obtiene el puntaje más bajo entre las empresas evaluadas, sugiriendo una menor importancia en los factores considerados. Esta evaluación proporciona una visión relativa de la importancia de cada empresa en función de los criterios seleccionados, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en el mercado de rosas en Ecuador.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz MEFI se centra específicamente en los factores internos y ayuda a las empresas a realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales. Esta herramienta se destaca por su capacidad para examinar detalladamente las fortalezas y debilidades internas de una empresa. Al centrarse en aspectos como la infraestructura, la gestión, los recursos humanos y las operaciones, la MEFI proporciona una evaluación comprehensiva que permite a la empresa identificar áreas clave que requieren atención (Anta, 2021). La MEFI ayuda a priorizar estratégicamente los aspectos internos que pueden ser mejorados para maximizar el rendimiento y la competitividad. Este análisis minucioso contribuye a la toma de decisiones informadas, facilita la planificación estratégica y fortalece la posición general de la empresa al abordar de manera proactiva sus aspectos internos críticos (Ruiz, 2022).

*Tabla 5 Matriz MEFI*

<b>Factores externos</b>	<b>o</b>	<b>Pes</b>	<b>Calificaci</b>	<b>Puntaje</b>
		<b>ón</b>	<b>ón</b>	<b>ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
Certificaciones de sostenibilidad	6	0,0	3	0,18
Relaciones sólidas con proveedores	3	0,1	4	0,52
Red de distribución eficiente	9	0,0	4	0,36
Capacidad de investigación y desarrollo	8	0,0	4	0,32

Variedad de productos	8	0,0	3	0,24
<b>Debilidades</b>				
Gestión financiera deficiente	4	0,1	1	0,14
Falta de innovación	9	0,0	1	0,09
Altos costos de producción	6	0,1	1	0,16
Falta de diversificación geográfica	7	0,0	2	0,14
Retraso en la adopción de tecnología		0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,35</b>

*Tabla 6 Calificaciones matriz MEFI*

<b>Calificación</b>	
Responde muy bien	4
Responde bien	3
Responde mal	2
Responde muy mal	1

Al asignar calificaciones ponderadas y calcular el promedio, se obtuvo una puntuación total de 2.35. Este resultado, siendo inferior a 2.5, sugiere que la empresa podría inclinarse más hacia el lado de las debilidades en su panorama estratégico actual.

Esta evaluación destaca la importancia de abordar de manera proactiva las áreas de baja fortaleza y debilidades para mejorar la posición competitiva de Millon Roses S.A. en el mercado.

### **1.8 Análisis AMOFHIT**

La matriz AMOFHIT, que engloba áreas clave como Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Información y Tecnología, se genera como un marco integral para la gestión estratégica en las empresas. Reconociendo la interdependencia de estas dimensiones, la administración emerge como el motor directriz que orquesta y optimiza recursos, mientras que el marketing impulsa la conexión con los clientes y la diferenciación en el mercado. Las operaciones se focalizan en la eficiencia productiva, las finanzas gestionan prudentemente los recursos monetarios, y la información destila

conocimientos cruciales. La tecnología, como habilitadora de la innovación y eficacia operativa, enlaza estas áreas (Goyas, 2022). La matriz AMOFHIT, al integrar estas esferas, permite a las empresas no solo abordar desafíos de manera holística, sino también adaptarse ágilmente a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial, asegurando una gestión estratégica y equilibrada que potencia el crecimiento sostenible y la resiliencia organizativa (ISSUU, 2018).

<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de auditorías externas e internas</li> <li>• Falta de un proceso estratégico eficiente y una infraestructura tecnológica robusta</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de diversificación geográfica y la dependencia del mercado nacional</li> <li>• Carencia de un plan de negocios estructurado</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación coordinada de teorías y estrategias clave</li> <li>• Falta de una infraestructura tecnológica</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratios financieros no tan eficientes para la empresa.</li> <li>• Mejorar la proyección de la demanda de mercado para generar estados de resultados más robustos.</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un equipo de gestión experimentado es una baja fortaleza que debe abordarse.</li> <li>• Evaluar las prácticas internas, identificando áreas de mejora para una gestión más efectiva</li> </ul>
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de infraestructura tecnológica y un proceso de sistematización adecuado</li> <li>• Estrategias guiadas por teorías de desarrollo económico y de cadena de suministro</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de cadena de suministro basadas en tecnologías emergentes.</li> <li>• Invertir en la actualización y mejora de la infraestructura tecnológica existente</li> </ul>

*Ilustración 9 Matriz AMOFHIT*

### **Administración (A):**

- La implementación de auditorías externas e internas y el enfoque estratégico permitirán a la empresa adaptarse de manera ágil a los desafíos del mercado floral.
- La falta de un proceso estratégico eficiente y una infraestructura tecnológica robusta son desafíos significativos para la eficiencia y competitividad de la empresa.

### **Marketing (M):**

- La empresa enfrenta desafíos en términos de productividad, lo que afecta su posición competitiva. La falta de diversificación geográfica y la dependencia del mercado nacional resaltan la necesidad de explorar nuevos segmentos de clientes y consolidarse localmente.
- La carencia de un plan de negocios estructurado dificulta la identificación y abordaje proactivo de los desafíos del mercado, lo que puede resultar en pérdida de competitividad y oportunidades de crecimiento.

### **Operación (O):**

- La falta de un proceso estratégico eficiente y una infraestructura tecnológica robusta son desafíos significativos para la eficiencia y competitividad de la empresa.
- La implementación coordinada de teorías y estrategias clave, como la teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter y la teoría de la Cadena de Suministro, será esencial para abordar estos desafíos.

### **Finanzas (F):**

- Identificar las ratios financieras específicos que presentan debilidades, como el índice de liquidez, la rentabilidad sobre el capital, o la eficiencia en la gestión de inventarios.
- Para fortalecer la proyección de la demanda de mercado y consolidar estados financieros más sólidos, es esencial realizar un análisis exhaustivo del entorno empresarial, emplear herramientas avanzadas de análisis predictivo, segmentar de manera precisa el mercado, facilitar la colaboración



interdepartamental para alinear estrategias y capacitar al personal en la interpretación ágil de datos.

**Humanos (H):**

- La experiencia en el mercado internacional y la variedad de productos son fortalezas importantes, pero la falta de un equipo de gestión experimentado es una baja fortaleza que debe abordarse.

- Las auditorías internas evaluarán las prácticas internas, identificando áreas de mejora para una gestión más efectiva de los recursos humanos.

**Información (I):**

- La falta de infraestructura tecnológica y un proceso de sistematización adecuado son debilidades clave en términos de innovación y eficiencia operativa.

- Estrategias guiadas por teorías de desarrollo económico y de cadena de suministro priorizarán nuevas tecnologías en la cadena de suministro y optimizarán la eficiencia operativa.

**Tecnología (T):**

- La infraestructura tecnológica deficiente es una debilidad que afecta la competitividad de la empresa.

- La implementación de estrategias que aprovechan la innovación y las tecnologías emergentes será fundamental para abordar este aspecto y mejorar la posición de Millon Roses en el mercado.

## Capítulo 2

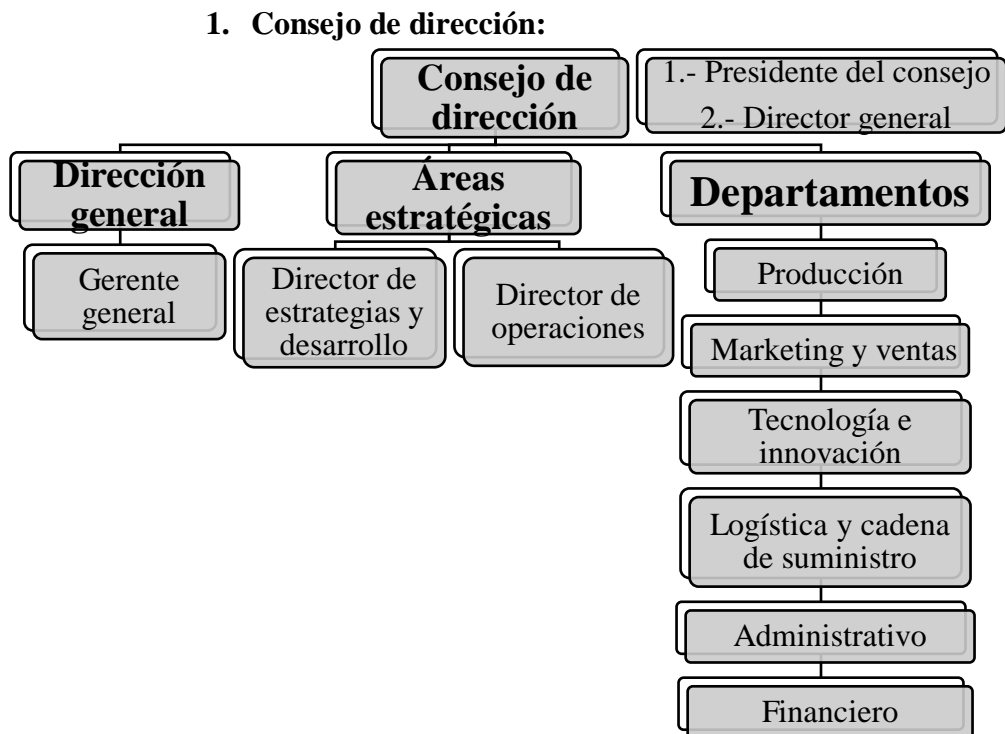
### 2.1 Misión

Potenciar la alegría y expresiones de amor a través de nuestras excepcionales rosas, superando desafíos con eficiencia, sostenibilidad y responsabilidad. Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad, cultivando un impacto positivo en la vida de nuestros clientes y en el mercado floral.

### 2.2 Visión

Ser la principal productora y proveedora de rosas de alta calidad en Ecuador, destacándonos por nuestra innovación, sostenibilidad y compromiso con la excelencia.

### 2.3 Estructura Organizacional



**Presidente del Consejo:** Encargado de establecer la dirección estratégica de la empresa y tomar decisiones clave a nivel corporativo.

- ✓ Establecer la dirección estratégica de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones clave a nivel corporativo.
- ✓ Representar los intereses de los accionistas.

**Director general:** Responsable de la ejecución de la estrategia y del funcionamiento general de la empresa.

- ✓ Ejecutar la estrategia establecida por el consejo.
- ✓ Supervisar el funcionamiento general de la empresa.
- ✓ Garantizar que se alcancen los objetivos organizacionales.

## **2. Dirección general:**

**Gerente general:** Líder ejecutivo que supervisa las áreas estratégicas y se asegura de que se alcancen los objetivos organizacionales.

- ✓ Supervisar las áreas estratégicas de la empresa.
- ✓ Asegurar el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Tomar decisiones ejecutivas para el beneficio global de la empresa.

## **3. Áreas estratégicas:**

**Director de estrategias y desarrollo:** Encargado de la planificación estratégica y desarrollo de nuevas iniciativas.

- ✓ Planificar estrategias para el crecimiento y desarrollo.
- ✓ Identificar oportunidades de negocio.
- ✓ Evaluar la viabilidad de nuevas iniciativas.

**Director de operaciones:** Responsable de supervisar las operaciones diarias y garantizar la eficiencia operativa.

- ✓ Supervisar las operaciones diarias.
- ✓ Garantizar la eficiencia operativa.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos.

## **4. Departamento de producción:**

**Gerente de producción:** Encargado de la producción de rosas, supervisando la calidad y cantidad.

- ✓ Supervisar la producción de rosas en términos de calidad y cantidad.
- ✓ Gestionar los recursos para la producción.

- ✓ Implementar prácticas para mejorar la eficiencia.

**Supervisores de cultivo:** Responsables de la producción de rosas a nivel operativo.

- ✓ Dirigir la producción de rosas a nivel operativo.
- ✓ Monitorizar el crecimiento y desarrollo de las plantas.
- ✓ Implementar prácticas agrícolas para optimizar rendimientos.

**Supervisores de calidad:** Aseguran que las rosas cumplan con los estándares de calidad.

- ✓ Realizar inspecciones regulares a lo largo del proceso de producción para identificar posibles defectos o irregularidades en las rosas.
- ✓ Examinar visualmente las rosas y utilizar herramientas de medición para evaluar características como tamaño, color y forma.
- ✓ Llevar a cabo pruebas específicas para evaluar la resistencia, durabilidad y frescura de las rosas.

## **5. Departamento de marketing y ventas:**

**Gerente de marketing y ventas:** Encargado de las estrategias de comercialización y ventas.

- ✓ Desarrollar estrategias de comercialización y ventas.
- ✓ Identificar oportunidades de mercado.
- ✓ Supervisar la ejecución de campañas de marketing.

**Equipo de ventas nacional e internacional:** Se centran en la venta de rosas en los mercados nacional e internacional.

- ✓ Realizar un seguimiento meticuloso de las ventas, identificando áreas de mejora y ajustando estrategias según sea necesario.
- ✓ Mantener una comunicación proactiva y constante con clientes tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Resolver consultas, atender solicitudes y brindar un servicio al cliente excepcional.

***Especialistas en marketing:*** Desarrollan y ejecutan estrategias de marketing.

- ✓ Ejecutar campañas publicitarias específicas, utilizando técnicas de segmentación para llegar al público objetivo.
- ✓ Planificar y ejecutar la participación en eventos relevantes de la industria.
- ✓ Buscar oportunidades de patrocinio que fortalezcan la presencia de la marca.

## **6. Departamento de tecnología e innovación:**

***Gerente de tecnología e innovación:*** Supervisa la infraestructura tecnológica y la innovación en procesos y productos.

- ✓ Supervisar la infraestructura tecnológica.
- ✓ Impulsar la innovación en procesos y productos.
- ✓ Evaluar y adoptar nuevas tecnologías.

***Especialistas en infraestructura tecnológica:*** Mantienen y mejoran la infraestructura tecnológica.

- ✓ Evaluar y mejorar continuamente las medidas de seguridad informática para proteger los datos y la infraestructura tecnológica de la empresa.
- ✓ Implementar firewalls, sistemas de detección de intrusiones y otras herramientas para prevenir y mitigar posibles amenazas cibernéticas.
- ✓ Realizar auditorías de seguridad regulares para garantizar el cumplimiento de las normativas y mejores prácticas.

***Investigadores en innovación floral:*** Exploran nuevas técnicas y variedades de rosas.

- ✓ Investigar y aplicar técnicas de mejoramiento genético para desarrollar nuevas variedades de rosas con características mejoradas, como colores únicos o resistencia a enfermedades.
- ✓ Explorar la aplicación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, en el cultivo y manejo de rosas.
- ✓ Investigar sistemas de monitorización avanzados para optimizar el crecimiento de las plantas y mejorar la eficiencia operativa.

## **7. Departamento de logística y cadena de suministro:**

**Gerente de logística y cadena de suministro:** Supervisa la logística de distribución y la gestión de la cadena de suministro.

- ✓ Supervisar la logística de distribución.
- ✓ Gestionar la cadena de suministro de extremo a extremo.
- ✓ Optimizar los procesos logísticos.

**Coordinadores de logística:** Encargados de la planificación y coordinación de la logística.

- ✓ Planificar y coordinar la distribución de productos.
- ✓ Gestionar inventarios y existencias.
- ✓ Coordinar el transporte y la entrega.

**Especialistas en cadena de suministro:** Gestionan la eficiencia de la cadena de suministro.

- ✓ Implementar estrategias para mantener niveles de inventario óptimos, evitando excesos o escaseces.
- ✓ Utilizar sistemas de gestión de inventarios y análisis de demanda para prever necesidades futuras y evitar costos asociados con el almacenamiento excesivo.
- ✓ Desarrollar relaciones sólidas con proveedores clave y buscar constantemente oportunidades para mejorar la colaboración y reducir costos.

## **8. Departamento administrativo:**

**Director administrativo:** Supervisa las funciones administrativas.

- ✓ Supervisar las funciones administrativas.
- ✓ Gestionar recursos humanos y materiales.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de políticas internas.

**Personal administrativo:** Apoya las operaciones administrativas.

- ✓ Proveer asistencia administrativa para garantizar un flujo de trabajo eficiente en la empresa.

- ✓ Coordinar la programación de reuniones, gestionan la correspondencia y realizan tareas administrativas según sea necesario.

- ✓ Organizar y mantener sistemas eficientes de archivo para documentos físicos y electrónicos.

### **9. Departamento financiero:**

***Director financiero:*** Supervisa las funciones financieras.

- ✓ Supervisar la gestión de cuentas, transacciones y procesos financieros diarios.

- ✓ Colaborar en la elaboración de presupuestos, proporcionando información clave para la planificación financiera a corto y largo plazo.

- ✓ Garantizar la precisión y cumplimiento en la entrada de datos contables.

***Contadores y financieros:*** Gestionan las finanzas y contabilidad.

- ✓ Mantener registros financieros precisos y actualizados, asegurando la conformidad con los principios contables y las normativas.

- ✓ Garantizar que los estados financieros reflejen con precisión la situación financiera de la empresa y cumplan con los estándares contables y regulaciones aplicables.

- ✓ Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, presentando declaraciones de impuestos de manera precisa y oportuna.

- ✓ Permanecer actualizados sobre cambios en las normativas contables y fiscales, implementando ajustes según sea necesario.

#### **2.3.1 Efectos económicos de las variables organizacionales**

El entorno económico de una empresa engloba las condiciones y factores económicos y financieros que la rodean, influyendo en su desempeño y sostenibilidad. Tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, se consideran aspectos como el crecimiento económico, la inflación, la competencia, las regulaciones y las preferencias del consumidor, todos los cuales impactan directamente en la rentabilidad y estrategias empresariales (Edenred, 2023). La evaluación constante de este entorno es crucial, ya que no es estático y evoluciona con cambios en políticas económicas, indicadores

macroeconómicos y avances tecnológicos. Esto proporciona a las empresas una comprensión profunda de oportunidades y desafíos, permitiéndoles adaptar estrategias para mantenerse competitivas y tomar decisiones fundamentadas que aseguren su crecimiento a largo plazo (Agulló et al., 2005; Edenred, 2023).

### **Transformación estratégica: La evolución de Million Roses en el mercado de flores**

En 2019, Million Roses fue establecida como una empresa dedicada a la producción y exportación de flores cortadas frescas, centrandó su atención en las rosas. Sin embargo, ante la creciente competencia y los desafíos asociados con los grandes monopolios floricultores en Ecuador, la empresa decidió reevaluar su modelo de negocios. El análisis de mercado reveló que exportar directamente resultaba poco atractivo para los pequeños y medianos productores debido a los riesgos asociados, como la incertidumbre en los pagos y las inversiones necesarias para la exportación.

En respuesta a estos desafíos, Million Roses optó por cambiar su enfoque y establecer alianzas estratégicas con tres importantes grupos florícolas: Sunrite, Inmor Flor y Tatyana Flowers. Este cambio significativo en el modelo de negocios permitió a Million Roses producir y suministrar sus rosas a estas empresas, que garantizaban ventas a lo largo del año mediante acuerdos preestablecidos. Este enfoque no solo mitigó los riesgos asociados con la venta a crédito, sino que también redujo costos logísticos y de producción, brindando una mayor estabilidad financiera. El nuevo modelo de negocios presentó ventajas significativas, como una recuperación de cartera más rápida, menores costos de producción, y un negocio más rentable y sostenible a largo plazo. La estabilidad en las ventas durante todo el año y la fijación de precios sin verse afectada por las fluctuaciones del mercado fueron aspectos cruciales para asegurar la viabilidad económica de Million Roses.

#### **Estacionalidad de la demanda de flores:**

La estacionalidad en la demanda de flores es una consideración clave para Million Roses. Dado que la demanda puede variar significativamente en diferentes períodos del año, especialmente durante los meses de verano en Europa y América, la empresa enfrenta desafíos para mantener una producción constante y satisfacer la demanda fluctuante. Esta



variabilidad puede afectar los ingresos y los costos de producción, ya que, en momentos de menor demanda, los precios pueden disminuir, impactando la rentabilidad.

### **Volatilidad de los precios en el mercado internacional:**

La volatilidad de los precios en el mercado internacional es una realidad para la industria floricultora. Million Roses, al depender de las exportaciones, está expuesta a las fluctuaciones en los precios de las rosas. Las condiciones de oferta y demanda, junto con factores económicos globales, pueden influir en los precios de manera impredecible. Esta volatilidad puede impactar los ingresos y la rentabilidad de la empresa, especialmente en situaciones donde los precios están por debajo de los costos de producción.

### **Condiciones de pago en la industria floricultora:**

La gestión de las condiciones de pago en la industria floricultora desempeña un papel crucial en la estabilidad financiera de Million Roses. Antes de su cambio de modelo, la empresa enfrentaba el desafío de ofrecer plazos de pago extendidos, llegando hasta 80 días, como parte de su estrategia de venta a crédito. Aunque esto podía ser atractivo para los clientes, generaba incertidumbre financiera y afectaba la liquidez de la empresa. Extender plazos de pago tan largos implicaba que Million Roses tenía que esperar periodos prolongados para recibir el flujo de efectivo correspondiente a sus ventas, lo que limitaba su capacidad para afrontar gastos operativos y realizar inversiones estratégicas.

Con el nuevo enfoque centrado en alianzas estratégicas se reduce el riesgo asociado con la venta a crédito, ya que las transacciones se liquidan en un periodo más breve, proporcionando una mayor seguridad financiera. Además, plazos de pago más cortos contribuyen a una mejor gestión de la liquidez, permitiendo a Million Roses tener acceso más rápido a los ingresos generados por sus ventas.

### **Globalización y competencia en la industria floricultora:**

La globalización ha transformado la industria floricultora, haciendo que Million Roses compita en un mercado más amplio y diversificado. La creciente competencia con productores de diversas regiones agrega complejidad a la posición de la empresa. La presión competitiva puede afectar los márgenes de beneficio, ya que los consumidores tienen más opciones para elegir proveedores. La capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado global y mantener la competitividad en términos de calidad y precio se

convierte en un desafío constante para Million Roses, afectando directamente su rentabilidad y participación en el mercado.

**Sostenibilidad y prácticas ambientales:**

En un contexto global cada vez más centrado en la sostenibilidad, las prácticas ambientales en la industria floricultora son cruciales. Million Roses, al producir y exportar flores, se enfrenta a la creciente demanda de consumidores y regulaciones gubernamentales que favorecen prácticas sostenibles. Las inversiones en técnicas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, la gestión eficiente de residuos y la responsabilidad social corporativa se vuelven aspectos fundamentales para la empresa. Si bien la adopción de prácticas sostenibles puede generar costos adicionales, también puede ser percibida como un diferenciador positivo por los consumidores conscientes del medio ambiente, afectando así la reputación y la demanda de los productos de Million Roses.

**2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)**

La cadena de valor es una herramienta estratégica fundamental para analizar la planificación de una empresa, buscando crear valor al mismo tiempo que minimiza costos para satisfacer las necesidades del cliente. Este equilibrio se traduce en un margen entre lo que los clientes están dispuestos a pagar y los costos asociados con la oferta de la empresa. Las actividades que ejecutan las empresas, también conocidas como estrategia de negocio o competitivas, pueden ser influenciadas por las acciones internas, el entorno

**Actividades primarias**

*1. Logística interna:*



Ilustración 10 Cadena de valor

Implica la recepción, almacenamiento y distribución eficiente de materias primas como parte del proceso de cultivo de las flores.

**Vinculación con departamentos:** Operaciones, logística y cadena de suministro.

**Funciones:** Recepción y almacenamiento de materias primas (Logística Interna), cultivo y procesamiento de flores (operaciones), optimización de procesos logísticos (cadena de suministro).

## **2. Operaciones:**

Comprende las actividades directamente relacionadas con el cultivo, cosecha y procesamiento de las flores para garantizar su calidad y frescura.

**Vinculación con departamentos:** Logística interna, logística externa, marketing y ventas.

**Funciones:** Cultivo, cosecha y procesamiento de flores (operaciones), distribución efectiva (logística externa), promoción y venta de las flores (marketing y ventas).

## **3. Logística externa:**

Se refiere al transporte y entrega de las flores desde las instalaciones de Million Roses hasta los socios comerciales, asegurando una distribución efectiva.

**Vinculación con departamentos:** Operaciones, marketing y ventas.

**Funciones:** Transporte y entrega de flores (logística externa), venta y promoción (marketing y ventas).

## **4. Marketing y ventas:**

Involucra la promoción, publicidad y venta de las flores de Million Roses, incluyendo estrategias de mercado y relaciones con los clientes.

**Vinculación con departamentos:** Operaciones, logística externa, tecnología e innovación.

**Funciones:** Promoción y venta de flores (marketing y ventas), identificación de oportunidades de mercado (tecnología e innovación).

## **5. Servicio:**

Aborda la atención al cliente, garantizando la satisfacción y fidelización a través de servicios postventa y solución de problemas.

**Vinculación con departamentos:** Marketing y ventas, recursos humanos.

**Funciones:** Atención al cliente y servicios postventa (servicio), comunicación proactiva con clientes (marketing y ventas).

### **Actividades de Soporte:**

#### **1. Infraestructura de la empresa:**

Incluye inversiones y actividades para mantener la infraestructura física, como las instalaciones de cultivo y las instalaciones de procesamiento.

**Vinculación con departamentos:** Logística y cadena de suministro, administrativo.

**Funciones:** Mantenimiento de instalaciones de cultivo y procesamiento (logística y cadena de suministro), supervisión de funciones administrativas (administrativo).

#### **2. Desarrollo tecnológico:**

Implica la investigación y desarrollo de tecnologías agrícolas, sistemas de información y cualquier innovación que mejore la eficiencia y calidad en la producción y distribución de flores.

**Vinculación con departamentos:** tecnología e innovación.

**Funciones:** Investigación y desarrollo de tecnologías agrícolas, evaluación y adopción de nuevas tecnologías (tecnología e Innovación).

### **3. Aprovisionamiento:**

Gestiona las adquisiciones y compras, asegurando la disponibilidad oportuna y rentable de materias primas y suministros para la producción de flores.

**Vinculación con departamentos:** Logística y cadena de suministro, tecnología e innovación.

**Funciones:** Gestión de adquisiciones y compras (tecnología), aseguramiento de disponibilidad oportuna de materias primas (Logística y cadena de suministro).

### **4. Gestión de recursos financieros:**

Involucra la administración eficaz de los recursos financieros, asegurando la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de Million Roses.

**Vinculación con departamentos:** Administrativo, financiero.

**Funciones:** Administración eficaz de recursos financieros (Gestión de Recursos Financieros), supervisión de funciones financieras (administrativo).

### **5. Gestión de recursos humanos:**

Engloba actividades relacionadas con el reclutamiento, desarrollo y retención del talento necesario, abarcando trabajadores del campo, personal de producción y equipo de ventas.

**Vinculación con departamentos:** Marketing y ventas, administrativo.

**Funciones:** Reclutamiento, desarrollo y retención de talento (Gestión de recursos humanos), coordinación de personal administrativo (administrativo).

## **2.5 Comercialización y ventas**

Million Roses, como destacada intermediaria en la industria de exportación de flores, ha trazado un ambicioso rumbo para los próximos años con el objetivo de convertirse en la exportadora número uno y, de manera significativa, llegar directamente al consumidor final. Con una visión estratégica clara, la empresa reconoce la importancia de diversificar su alcance, y es por eso por lo que tiene la firme intención de no solo

mantener su posición como líder en intermediación, sino también de transformarse en una exportadora de confianza y preferida por los consumidores finales. Este enfoque integral implica no solo consolidar alianzas estratégicas con empresas florícolas, sino también establecer una presencia directa en el corazón de los consumidores, marcando así una huella significativa en su trayectoria hacia la excelencia en el servicio y la expansión de su influencia en toda la cadena de suministro floral.

### **Sunrite: Pioneros en Rosas con Experiencia de 35 Años**

Sunrite, perteneciente a la familia Hidalgo, cuenta con 35 años de experiencia en la producción y exportación de rosas desde el cantón Cayambe, Ecuador. Million Roses ha negociado la entrega del 60% de la producción, comprometiéndose a proporcionar 50,000 tallos mensuales de variedades como Explorer, Mundial, Hermosa y Brintong a un costo de 0.20 ctv. por tallo, longitudes a entregar desde 50 cm hasta 90 cm de largo en las variedades explorer, mundial, hermosa y brintong.

#### **Normas de calidad que se deben cumplir.**

- Tamaño de botón mínimo 5.5 centímetros en adelante
- Follaje libre de plagas y enfermedades
- Calibre de tallo acorde a la variedad con diámetro mínimo al grosor de un esfero
- La flor debe ser entregada en cajas plásticas especialmente adquiridas para la entrega, la cantidad de tallos.

Sunrite, a su vez, se compromete a comprar de forma continua durante todo el año, con pagos realizados en los primeros 10 días de cada mes.

### **Inmor Flor: Especialistas en flores preservadas para el mercado francés**

Con 10 años de trayectoria en el mercado de flores preservadas, Inmor Flor se especializa en la variedad Nina. Million Roses acordó la entrega de tallos de exportación a un costo de 0.20 ctv. cada uno, con una longitud de 50 cm a 70 cm y punto de corte a 6 cm, la flor no debe tener plagas ni enfermedades. Inmor Flor se compromete a adquirir el 100% de la producción durante todo el año, pagando a los 27 días de finalizado cada mes.

## **Tatyana Flowers: Manejo dual para mercados europeo y ruso**

Tatyana Flowers, con 15 años de experiencia en la producción y exportación de rosas, se destaca por atender tanto al mercado europeo como al ruso. Million Roses ha establecido un acuerdo de entrega de tallos a un precio fijo de 0.18 ctv. por unidad, sin distinción de variedades ni longitudes. La empresa se compromete a cumplir con los estándares de calidad para ambos mercados, entregando en bolsas de 25 tallos. El pago se realiza en los primeros 10 días de cada mes.

### **2.6 Servicio post ventas**

En el marco de la expansión hacia el consumidor final, Million Roses busca fortalecer su servicio postventa implementando un enfoque integral. Como parte de esta estrategia, se plantea el desarrollo de un sitio web dedicado, que permita una interacción directa con los clientes y una gestión eficiente de sus necesidades y preferencias. Este sitio web no solo servirá como una plataforma de ventas en línea, sino también como un espacio donde los clientes finales podrán acceder a información detallada sobre los productos, realizar seguimiento de sus pedidos y recibir un servicio personalizado. Para optimizar aún más esta iniciativa, se contempla la incorporación de outsourcing estratégico para ciertas funciones específicas, como la atención al cliente y el procesamiento de pedidos, garantizando así una atención eficiente y especializada. Además, Million Roses tiene planes para establecer puntos de entrega en ciudades clave como Guayaquil, Quito y Cuenca, con el objetivo de agilizar la distribución y ofrecer opciones de recolección local para los clientes. Este enfoque integral no solo busca maximizar la comodidad para los consumidores finales, sino también mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la presencia de Million Roses en el mercado.

Para la creación de un prototipo de la página web de Million Roses, y la implementación de Google Analytics para obtener información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios, aquí tienes algunos puntos clave y pasos a seguir:

#### **2.6.1 Creación del prototipo de la página web:**

1. **Definición de objetivos:** Identificar los objetivos específicos del sitio web, como la venta de productos, interacción con clientes, información de productos, etc.

**2. Selección de plataforma:** Elegir una plataforma de desarrollo web, como WordPress, Shopify, o cualquier otra que se ajuste a las necesidades y habilidades técnicas del equipo.

**3. Diseño de interfaz de usuario (UI):** Crear un diseño atractivo y fácil de navegar que refleje la identidad de la marca. Incluir secciones clave como catálogo de productos, información de la empresa, contacto y seguimiento de pedidos.

**4. Prototipado:** Utilizar herramientas como Figma, Sketch o Adobe XD para crear un prototipo interactivo de la página web. Incluir flujos de usuario, interacciones y diseño responsivo para diferentes dispositivos.

**5. Desarrollo del prototipo:** Implementar el prototipo utilizando HTML, CSS y JavaScript o las herramientas de desarrollo seleccionadas.

**6. Pruebas y retroalimentación:** Realizar pruebas de usabilidad con usuarios para recopilar feedback sobre la navegación y la experiencia general. Realizar ajustes en el diseño y la funcionalidad según la retroalimentación recibida.

**7. Integración de funcionalidades clave:** Integrar funciones esenciales como carrito de compras, opciones de pago seguro, seguimiento de pedidos y formulario de contacto.

## **2.6.2 Implementación de Google Analytics:**

**1. Creación de una cuenta de google Analytics:** Acceder a Google Analytics y crear una cuenta asociada con la página web.

**2. Configuración del código de seguimiento:** Obtener el código de seguimiento de Google Analytics e integrar el código en cada página del sitio web para rastrear las interacciones.

**3. Establecimiento de objetivos:** Definir objetivos específicos en Google Analytics, como la finalización de una compra o la interacción con formularios.

**4. Seguimiento de eventos:** Implementar el seguimiento de eventos para evaluar acciones específicas, como clics en botones o reproducción de videos.



**5. Análisis de datos:** Utilizar Google Analytics para analizar el tráfico del sitio, la demografía de los usuarios, las páginas más visitadas y las tasas de conversión.

**6. Generación de informes personalizados:** Crear informes personalizados que se alineen con los objetivos de la empresa, proporcionando información clave para la toma de decisiones.

**7. Iteración basada en datos:** Utilizar los datos recopilados para realizar mejoras continuas en el sitio web, ajustando el diseño y la funcionalidad según el comportamiento de los usuarios.

La implementación de Google Analytics proporciona una herramienta valiosa para entender el comportamiento de los usuarios, identificar patrones y realizar ajustes continuos en el sitio web. La recopilación y análisis de datos permitirán a Million Roses tomar decisiones informadas, optimizar la eficiencia operativa y personalizar aún más su oferta para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

## **2.7 Descripción y detalle del producto (Especificaciones como materias primas, ingredientes, insumos, productos finales, políticas, normas, estándares)**

### ***Rosas rojas***

El significado del rojo en las rosas es más que conocido: implica pasión, fuego y sensualidad. La empresa Sunrite quien tiene un acuerdo con Million Roses, pertenece a la familia Hidalgo con una gran trayectoria en la producción y exportación de rosas siendo una de las empresas pioneras, con una trayectoria de 35 años.

Está ubicada en el cantón Cayambe parroquia Huachala con 120 hectáreas de producción de rosas las cuales comercializa a América, Europa, Rusia y los diferentes mercados en el mundo. Luego de realizar los acercamientos con la empresa y determinar cuáles son las variedades de mayor demanda y que cantidad requiriere se procede a negociar la entrega del 60% de la producción de rosas.

Detalles del Acuerdo: La empresa Million Roses se compromete a entregar un promedio de 50.000 tallos mensuales a un costo de venta de 0.20 ctv. por tallo de exportación

*Normas de calidad que se deben cumplir.*

- ✓ Tamaño de botón mínimo 5.5 centímetros en adelante
- ✓ Follaje libre de plagas y enfermedades
- ✓ Calibre de tallo acorde a la variedad con diámetro mínimo al grosor de un esfero
- ✓ La flor debe ser entregada en cajas plásticas especialmente adquiridas para la entrega, la cantidad de tallos.



*Ilustración 11 Rosas rojas*

### ***Rosa niña o rojo anaranjado***

La rosa roja anaranjada, es símbolo de amor y esperanza, dará un significativo impulso de estilo y emoción para tu próximo evento o cualquier festividad, son flores que se venden más en verano.

La empresa Inmor Flor, quien tiene acuerdos con Millón Roses, es una empresa con 10 años de trayectoria en el mercado de flores preservadas eternizar, su mercado es el de la flor preservada teniendo como destino principal el mercado francés seguido del mercado americano. Es una empresa que no solo preserva rosas si no también follajes y distintas variedades de flores de verano.

El acuerdo alcanzado con la empresa Inmor flor es que se le entregara la variedad nina ya que cumple con todas las características técnicas y anatómicas para el proceso de preservación. Se fija el costo de cada tallo de exportacion en 0.20 ctvs.

*Normas de calidad que se deben cumplir.*

- ✓ Tamaño de botón mínimo 5.5 centímetros en adelante
- ✓ Follaje libre de plagas y enfermedades

- ✓ Calibre de tallo acorde a la variedad con diámetro mínimo al grosor de un esfero
- ✓ La flor debe ser entregada en cajas plásticas especialmente adquiridas para la entrega, la cantidad de tallos.



*Ilustración 12 Flor nina*

### ***Rosa blanca***

Las rosas blancas son un símbolo de pureza e inocencia. La empresa Tatyana flowers que tiene acuerdos con Millón Rosas cuenta con 15 años de trayectoria en la producción exportación de rosas, su mercado principal es el europeo seguido del mercado ruso,

La empresa busca un proveedor que pueda manejar los dos parámetros de calidad de acuerdo los dos mercados en los que comercializa la flor.

El mercado europeo maneja un punto de corte serado en punto dos centímetros de apertura en cambio el mercado ruso maneja un punto de 4.5 centímetros de apertura en la flor

Los términos de venta se acuerdan en que la flor se entrega a un precio de 0.18 ctv. por cada tallo de exportación sin distinción de variedades ni longitudes.

#### *Normas de calidad que se deben cumplir.*

- ✓ Tamaño de botón mínimo 5.5 centímetros en adelante
- ✓ Follaje libre de plagas y enfermedades
- ✓ Calibre de tallo acorde a la variedad con diámetro mínimo al grosor de un esfero

- ✓ La flor debe ser entregada en cajas plásticas especialmente adquiridas para la entrega, la cantidad de tallos.



*Ilustración 13 Rosas blancas*

### **2.7.1 Elementos importantes que debe considerar Millón Roses**

#### **Importancia del proceso de cultivo y temporadas:**

La calidad de las rosas está directamente relacionada con el proceso de cultivo. Es crucial considerar factores como la elección del suelo, métodos de riego, uso de fertilizantes y pesticidas, y la atención a las condiciones climáticas. Las temporadas también son fundamentales, ya que influyen en la disponibilidad y calidad de las flores. Comprender la estacionalidad y cómo gestionarla puede afectar la oferta y la demanda.

#### **Estación seca en Ecuador:**

La estación seca en Ecuador, conocida popularmente como verano, abarca diferentes periodos según la región climática del país. En la Región de Costa, que incluye áreas como Guayaquil, la estación seca tiene lugar entre los meses de junio y noviembre. Durante este tiempo, se caracteriza por la ausencia de precipitaciones y condiciones más secas, proporcionando un entorno favorable para actividades agrícolas y floricultura. En la sierra ecuatoriana, que incluye localidades como Quito, la estación seca se extiende de junio a septiembre. En las Islas Galápagos, la estación cálida comprende los meses de diciembre a mayo, siendo estos períodos de menor pluviosidad y temperaturas más bajas (Calendarr Ecuador, 2023).

### **Estación húmeda en Ecuador:**

Aunque popularmente se le denomina invierno, la estación húmeda en Ecuador no sigue las características tradicionales de esta estación, sino que coincide con los meses más lluviosos. En la Región de Costa, el periodo húmedo tiene lugar entre diciembre y mayo, siendo marcado por abundantes precipitaciones y altas temperaturas. En la sierra ecuatoriana, la estación húmeda se extiende de octubre a mayo. En la Región Amazónica, la temperatura tropical y la humedad prevalecen durante todo el año, con ligeras variaciones según la ubicación. En las Islas Galápagos, a pesar de su clima generalmente seco y templado, la estación húmeda ocurre entre enero y mayo, caracterizada por un aumento en las precipitaciones (Calendarr Ecuador, 2023).

### **Certificaciones y sostenibilidad:**

Obtener certificaciones, como las orgánicas o de comercio justo, puede ser crucial para abrir mercados y satisfacer las demandas de consumidores conscientes. La sostenibilidad en la producción de rosas puede ser un diferenciador importante y puede atraer a consumidores que valoran prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente.

### **Regulaciones aduaneras y de exportación:**

Es fundamental comprender las regulaciones aduaneras y de exportación para cada mercado al que se dirige. Esto incluye la documentación necesaria, aranceles, restricciones fitosanitarias y cualquier otra regulación específica del país de destino.

### **Status fitosanitario**

Para poder exportar desde el Ecuador hacia otros países las famosas flores ecuatorianas es necesario contar con un Status Fitosanitario que es un documento que inicia las negociaciones entre las autoridades fitosanitarias del Ecuador y el país al que quiere ingresar productos de origen vegetal. Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria del producto vegetal en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (Comercio Exterior, 2020).

1. **Verificar estatus fitosanitario:** Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso al producto de origen vegetal ecuatoriano a través del estatus fitosanitario.

2. **Registro en agrocalidad.** Solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad.

3. **Inspección:** Un auditor de Agrocalidad realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido y prepara un documento que debe ser aprobado por Agrocalidad.

4. **Solicitar certificado Fitosanitario:** Se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de esta.

5. **Documentos:** Registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura.

## 2.8 Proceso de prestación de servicio o producto (Flujogramas y procesos agregadores de valor)

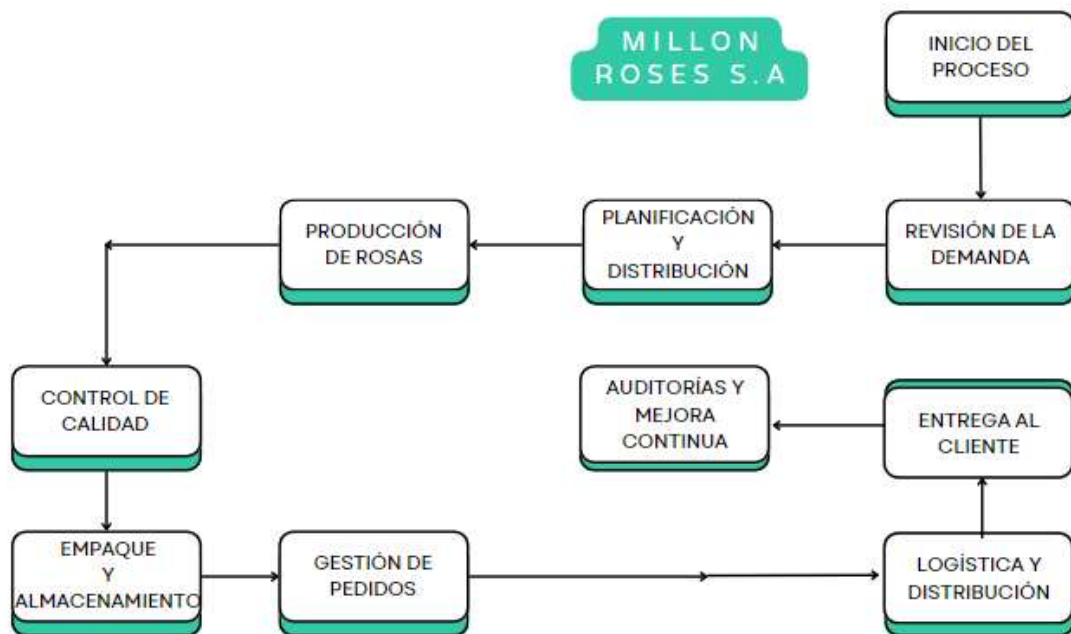


Ilustración 14 Flujograma Millon Roses

1. **Inicio del proceso:**
  - Recepción de solicitudes de pedidos y servicios.
2. **Revisión de demanda:**
  - Verificación de la disponibilidad de productos y capacidad de servicio.
  - Comunicación con el cliente para aclarar detalles y confirmar necesidades.

- 3. Planificación de la producción:**
  - Programación de la producción de rosas según la demanda y recursos disponibles.
  - Asignación eficiente de recursos y personal.
- 4. Producción de rosas:**
  - Cultivo y cuidado de las rosas según estándares de calidad.
  - Seguimiento detallado del crecimiento y floración.
- 5. Control de calidad:**
  - Inspección rigurosa para garantizar altos estándares de calidad.
  - Descarte de productos no conformes para mantener la calidad.
- 6. Empaque y almacenamiento:**
  - Empaque cuidadoso de las rosas para preservar su calidad.
  - Almacenamiento temporal adecuado antes del envío.
- 7. Gestión de pedidos:**
  - Confirmación del pedido con el cliente.
  - Coordinación eficiente de la entrega.
- 8. Logística y distribución:**
  - Organización precisa del transporte para la entrega.
  - Seguimiento en tiempo real del estado del envío.
- 9. Entrega al cliente:**
  - Recepción de las rosas por parte del cliente.
  - Confirmación de la satisfacción del cliente.
- 10. Auditorías:**
  - Interna: Realización de auditorías para evaluar la eficiencia de los procesos internos.
  - Externa: Participación en auditorías externas para garantizar el cumplimiento normativo y las mejores prácticas de la industria.
- 11. Mejora continua:**
  - Identificación de áreas de mejora basadas en auditorías y retroalimentación.
  - Implementación de cambios y ajustes para optimizar los procesos.

## **Determinación de la capacidad instalada del negocio**

### **1. Identificación y optimización de recursos:**

- Enumeración y evaluación de los recursos clave, como tierras, maquinaria y personal.

- Integración de prácticas de recarga de tierra y aplicación de nutrientes para mejorar la calidad del suelo y optimizar la capacidad de producción.

### **2. Proceso de producción y eficiencia operativa:**

- Descripción de la capacidad máxima de producción, considerando la calidad de la tierra y el estado de la maquinaria.

- Análisis de eficiencia operativa en cada etapa del proceso, identificando áreas para mejorar los procesos internos y actualizar la maquinaria.

### **3. Logística y almacenamiento:**

- Evaluación de la capacidad logística y de almacenamiento, incluyendo transporte y distribución, para satisfacer la demanda del mercado.

- Consideración de la capacidad de almacenamiento temporal antes de la distribución, optimizando las condiciones y procesos internos para preservar la calidad de las rosas.

### **4. Procesos internos y mejora continua:**

- Análisis detallado de los procesos internos actuales, con énfasis en la eficiencia y la capacidad productiva.

- Establecimiento de KPIs específicos para evaluar y mejorar continuamente la capacidad instalada, abarcando tanto procesos internos como el rendimiento de la maquinaria.

### **5. Proyección de crecimiento sostenible:**

- Consideración de la capacidad de expansión futura, incluyendo la posibilidad de agregar tierras, actualizar maquinaria y ajustar procesos internos para adaptarse a cambios en la demanda del mercado.

- Propuestas específicas de mejora, como inversiones en maquinaria moderna y programas de mantenimiento de tierras, para garantizar un crecimiento sostenible y una capacidad instalada óptima.



## 2.10 Costos y características de la inversión

### 2.10.1 Inversión

Tabla 7 Inversión inicial

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Compra bloque 1	1	\$25.000	\$25.000
Compra bloque 2	1	\$45.000	\$45.000
Bomba de fumigación	1	\$2.000	\$2.000
Mallas para cosecha de flor	200	\$3	600
Mangueras de riego	2	\$65	\$130
Tanque de fumigación	2	\$55	\$110
Balanza digital	1	\$65	\$65
Provetas para medir químicos	2	\$25	\$50
			\$72.955

El registro de compras refleja una inversión diversificada en productos relacionados con actividades agrícolas. La adquisición incluye desde equipos fundamentales, como los bloques y la bomba de fumigación, hasta elementos necesarios para la medición y cosecha, como balanzas digitales, mallas y provetas. La variedad de productos sugiere una atención a distintas necesidades en el proceso agrícola, mientras que la distribución de costos entre artículos de precio fijo y variable revela una estrategia de gasto equilibrada. El total de la compra, alcanzando los \$72,955, indica una inversión significativa que probablemente contribuirá a mejorar la eficiencia y la productividad en las operaciones agrícolas.

## Inversión inicial mobiliario

Tabla 8 II mobiliario

Descripción	Cantidad	Precio	Precio
		unitario	total
Escritorio	2	\$250,00	\$500,00
Sillas de recepción	4	\$25,00	\$100,00
Archivador	1	\$300,00	\$300,00
Sillas oficinas	2	\$150,00	\$300,00
Impresoras	2	\$250,00	\$500,00
Impresora	1	\$285,00	\$285,00
cebra			
Computador de escritorio	1	\$750,00	\$750,00
Laptop	2	\$450,00	\$900,00
Calculadora	1	\$25,00	\$25,00
Grapadora	2	\$7,00	\$14,00
Perforadora	2	\$5,00	\$10,00
Regulador de voltaje	1	\$86,00	\$86,00
Casilleros	2	\$250,00	\$500,00
Memorias	2	\$250,00	\$500,00
			\$4.770,00

El registro de compras refleja una adquisición variada de mobiliario y equipo de oficina esencial. Se adquirieron dos escritorios, cuatro sillas de recepción, un archivador, y dos sillas de oficina, evidenciando una atención a la configuración y comodidad del espacio de trabajo. Además, se invirtió en equipos tecnológicos, como dos impresoras, una impresora cebra, un computador de escritorio y dos laptops, destacando la importancia de la tecnología en el entorno laboral. Artículos de menor costo, como calculadoras, grapadoras y perforadoras, también forman parte de la compra. Se incluyó un regulador de voltaje para garantizar la protección de los dispositivos electrónicos. La cantidad final de la compra asciende a \$4,770.00, reflejando una inversión considerable en la infraestructura y herramientas necesarias para un entorno de trabajo eficiente y funcional.

### **2.10.2 Mejoras en Equipos de computación y comunicación:**

#### **Actualización tecnológica:**

Invertir en la adquisición de equipos de computación más modernos y eficientes, lo que puede incluir computadoras más potentes, dispositivos de comunicación avanzados y software actualizado. Esto mejorará la velocidad y la capacidad de procesamiento, facilitando operaciones diarias y contribuyendo a la eficiencia general del proyecto.

#### **Implementación de sistemas de comunicación integrados:**

Introducir sistemas de comunicación integrados que permitan una colaboración más eficiente entre el personal. Esto podría incluir plataformas de mensajería instantánea, herramientas de colaboración en línea y sistemas de gestión de proyectos. La implementación de estas soluciones puede mejorar la comunicación interna, la coordinación de tareas y la respuesta rápida a las necesidades del proyecto.

### **2.11 Muebles de oficina**

La adquisición de muebles de oficina es un aspecto fundamental en la reestructuración de Millon Roses S.A. para mejorar la eficiencia y el entorno de trabajo. Los muebles de oficina adecuados pueden contribuir significativamente al bienestar y la productividad de los empleados. Se deben considerar factores como la ergonomía, el diseño y la funcionalidad al seleccionar muebles de oficina. Esto puede incluir escritorios,

sillas, estanterías, armarios y otros elementos que optimicen el espacio y mejoren la organización.

- **Escritorios ergonómicos:** Diseñados para mejorar la postura y comodidad de los empleados durante largas jornadas de trabajo.
  
- **Sillas ajustables:** Con soporte lumbar y altura ajustable para proporcionar comodidad y prevenir problemas de salud relacionados con la postura.
- **Estanterías y armarios:** Para almacenamiento eficiente de documentos y suministros de oficina, manteniendo un espacio organizado.
- **Mesas de reuniones:** Para facilitar la colaboración y las reuniones de equipo.
- **Muebles modulares:** Permiten una disposición flexible del espacio de trabajo, adaptándose a las necesidades cambiantes.

### 2.11.1 Útiles de oficina

Los útiles de oficina son elementos esenciales para el funcionamiento diario de Millon Roses S.A. y desempeñan un papel clave en la mejora de la eficiencia operativa. Esto abarca desde suministros básicos como papel, bolígrafos y carpetas hasta productos más especializados como impresoras, fotocopadoras y equipos de oficina avanzados. La elección de proveedores confiables y la gestión eficiente de los suministros son aspectos cruciales para garantizar que la empresa cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo sus operaciones diarias de manera efectiva.

- **Papel y material de escritura:** Incluyendo bolígrafos, lápices, carpetas y papel de calidad para impresoras.
- **Impresoras y fotocopadoras:** Equipos multifunción que facilitan la impresión y copiado eficiente de documentos.
- **Computadoras y accesorios:** Incluyendo computadoras de escritorio, laptops y periféricos como teclados y ratones.
- **Suministros de limpieza:** Para mantener el espacio de trabajo limpio y ordenado.

Agendas y planificadores: Facilitan la organización de tareas y reuniones.

## 2.11.2 Movilización

### Gastos operativos para 2 hectáreas de rosas en producción normal

Tabla 9 Gastos operativos 2 hectáreas de rosas

PRESUPUESTO	ÁREA	CONCEPTO
\$1.200,00	FUMIGACION	FUNGICIDAS INCEPTICIDAS
\$2.000,00	FERTIRIEGO	NUTRICIÓN DE LA PLANTA
\$500,00	MANEJO DE SUELO	DRENCH Y ACTIVACION DE RAICES
\$1.850,00	GASTOS FINCA	ARRIENDO Y MANTENIMIENTO
\$370,00	TRANSPORTE	ALQUILER DE TRANSPORTE PARA LA ETREGA DE FLOR AL CLIENTE
\$615,00	SERVICIOSBASICOS	LUZ AGUA GUARDIANIA
\$3.850,00	SUELDOS	6 TRABAJADORES EN MANEJO DE PLANTAS, 1 FUMIGADOR
\$360,00	ALIMENTACIÓN	140 CUARENTA ALMUERZOS AL MES
\$150,00	CONTABILIDAD	SERVICIO EXTERNO DE CONTABILIDAD Y FACTURACION
\$10.895,00		

El desglose presupuestario para los gastos operativos mensuales en la producción de rosas asciende a \$10,895. Este presupuesto revela una asignación estratégica de recursos para garantizar la eficiencia operativa y la calidad del producto. La inversión más significativa se destina a sueldos, con \$3,850 para el equipo de manejo de plantas y un fumigador. Los \$1,200 asignados a fumigación señalan la prioridad dada a la salud de las plantas, mientras que \$2,000 para fertirriego y \$500 para manejo de suelo demuestran un compromiso con prácticas agrícolas sostenibles. Además, \$1,850 para gastos de finca,

\$370 para transporte, y \$615 para servicios básicos evidencian la atención al mantenimiento de instalaciones y la entrega eficiente. La partida de \$360 para alimentación destaca la consideración hacia el bienestar del personal. Finalmente, \$150 destinados a contabilidad indican una gestión financiera transparente.

*Tabla 10 Análisis Financiero Millon Roses*

<b>Producción</b>	<b>\$87.500</b>	<b>C/U</b>	<b>\$0,12</b>
		<b>por tallo</b>	
		<b>producido</b>	
Ventas mensuales	\$16.260,00	Los costos mensuales pueden variar	
Costo de producción mensual	\$10.895,00	con relación al aumento de la producción o disminución, así como en los mantenimientos	
Rentabilidad bruta	\$5.365,00	que requiera la finca por condiciones de la	
15% impuestos/imprevistos	\$807,75	naturaleza o deterioro.	
Utilidad mensual estimada	\$4.557,25		

Este análisis financiero mensual revela una producción sólida con ingresos totales de \$87,500 y un ingreso adicional de \$0.12 por cada tallo producido. Las ventas mensuales ascienden a \$16,260, pero es crucial tener en cuenta la variabilidad de los costos mensuales, sujetos a cambios en la producción y posibles mantenimientos causados por condiciones naturales o deterioro. A pesar de estos factores, el costo de producción mensual se mantiene en \$10,895, generando una rentabilidad bruta de \$5,365. Tras aplicar un 15% para impuestos e imprevistos, la utilidad mensual estimada alcanza los \$4,557.25. Este análisis destaca la robustez de la operación, pero subraya la importancia de gestionar los costos variables para mantener una rentabilidad consistente a lo largo del tiempo.

Tabla 11 Análisis de producción y rentabilidad

LONGUITUD	PRODUCCION	COSTO	VALOR	INGRESO	RENTABILIDAD
		PRODUCCION	UNITARIO	TOTAL	
40 CM	6.000	\$747,09	\$0,14	\$840,00	\$92,91
50 CM	22.000	\$2.739,31	\$0,16	\$3.520,00	\$780,69
60 CM	31.500	\$3.922,20	\$0,20	\$6.300,00	\$2.377,80
70 CM	21.000	\$2.614,80	\$0,20	\$4.200,00	\$1.585,20
80 CM	4.000	\$498,06	\$0,20	\$800,00	\$301,94
90 CM	3.000	\$373,54	\$0,20	\$600,00	\$226,46
	87.500	\$10.895,00		\$16.260,00	\$5.365,00

PRESUPUESTO	ÁREA	CONCEPTO
\$1.400,00	FUMIGACION	FUNGICIDAS INCEPTICIDAS
\$2.500,00	FERTIRIEGO	NUTRICION DE LA PLANTA
\$1.000,00	MALLAS	COMPRA DE 400 MALLAS PARA VALENTIN
\$1.850,00	GASTOS FINCA	ARRIENDO Y MANTENIMIENTO
\$570,00	TRANSPORTE	ALQUILER DE TRANSPORTE PARA LA ETREGA DE FLOR AL CLIENTE
\$615,00	SERVICIOS	LUZ AGUA GUARDIANIA
	BASICOS	

\$4.950,00	SUELDOS	8 TRABAJADORES EN MANEJO DE PLANTAS, 1 FUMIGADOR
\$600,00	ALIMENTACION	216 ALMUERZOS MAS REFRIGERIOS
\$150,00	CONTABILIDAD	SERVICIO EXTERNO DE CONTABILIDAD Y FACTURACIÓN
\$13.635,00		

*Tabla 12 Gastos operativos en fiestas*

Las categorías de 50 cm, 60 cm y 70 cm sobresalen como las principales contribuyentes al ingreso total, con la categoría de 60 cm siendo particularmente destacada debido a su valor unitario más alto. A pesar de los costos de producción más elevados asociados con estas categorías, la rentabilidad resultante de \$5,365.00 es significativa. Por otro lado, las categorías extremas de 40 cm y 90 cm, a pesar de tener costos de producción más bajos, generan ingresos y rentabilidades más modestas.

#### **Gastos operativos para 2 hectáreas de rosas en producción fiestas**

El presupuesto detallado es de \$13,635 muestra una asignación de recursos integral. Se destinan \$1,400.00 a la fumigación con fungicidas e insecticidas, \$2,500.00 al fertirriego para nutrición de las plantas y \$1,850.00 a gastos generales de la finca, incluyendo arriendo y mantenimiento. Los costos logísticos para transporte y entrega de flores suman \$570.00, mientras que \$615.00 se asignan a servicios básicos como luz, agua y guardianía. La inversión en salarios para seis trabajadores y un fumigador es de \$3,850.00, y se asignan \$460.00 para alimentación del personal. Adicionalmente, se destinan \$150.00 a servicios externos de contabilidad y facturación. Este presupuesto refleja una gestión integral de recursos para garantizar el éxito operativo, desde la salud de las plantas hasta la logística y el bienestar del equipo.

<b>Producción</b>	<b>\$143.950</b>	<b>C/U</b>	<b>\$0,09</b>
		<b>por tallo</b>	
		<b>producido</b>	



Ventas mensuales	\$49.917,50	En la temporada de San Valentín los costos de producción tienen un aumento aproximado del 25% este costo se ve compensado por el aumento en el precio de venta de la flor roja en un 100% y la flor de color en un 25 % lo que permite un margen de rentabilidad alto.
Costo de producción mensual	\$13.635,00	
Rentabilidad bruta	\$36.282,50	
15%	\$5.442,38	
Utilidad mensual estimada	\$30.849,13	
impuestos/imprevistos		

*Tabla 13 Análisis Financiero Fiestas*

En el análisis financiero proporcionado, se destaca una producción mensual de \$143,950 en flores, con ventas mensuales de \$49,917.50. El costo de producción mensual asciende a \$13,635, generando una rentabilidad bruta de \$36,282.50. Tras considerar un 15% para impuestos e imprevistos, se estima una utilidad mensual de \$30,849.13. Es relevante notar que cada tallo producido tiene un costo de \$0.09. Durante la temporada de San Valentín, los costos de producción experimentan un aumento del 25%. Sin embargo, este incremento se compensa mediante un aumento del 100% en el precio de venta de la flor roja y del 25% en la flor de color, lo que resulta en un margen de rentabilidad alto. Este enfoque estratégico de ajustar los precios en consonancia con los costos adicionales durante períodos específicos, como San Valentín, contribuye a la sostenibilidad financiera y la maximización de beneficios para el negocio de flores.

*Tabla 14 Análisis de producción y rentabilidad fiestas*

<b>POR</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>COLOR</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>VENTA</b>			<b>RENTABILIDAD</b>
ROJO	58.000	\$6.543,66	\$0,20	\$11.600,00	\$5.056,34
COLOR	49.000	\$5.528,27	\$0,22	\$10.780,00	\$5.251,73
	107.000	\$12.071,93		\$22.380,00	\$10.308,07

El desglose por color en la producción de flores revela que, aunque las flores de color tienen un costo de producción ligeramente menor, las flores rojas generan una rentabilidad mayor debido a su precio de venta más alto. En detalle, las 58,000 flores rojas tienen un costo de producción de \$6,543.66 y generan una rentabilidad de \$5,056.34, mientras que las 49,000 flores de color tienen un costo de producción de \$5,528.27 y generan una rentabilidad de \$5,251.73. En conjunto, la producción total de 107,000 tallos resulta en un ingreso de \$22,380.00 y una rentabilidad total de \$10,308.07. Aunque ambas categorías contribuyen a la rentabilidad general del negocio, se sugiere evaluar oportunidades para optimizar costos y considerar estrategias de mercado para potenciar aún más la rentabilidad.

### **Directrices estratégicas para una movilización eficiente**

#### **Planificación de rutas:**

- Identificación de destinos clave y actividades a realizar en cada ubicación.
- Evaluación de las condiciones del tráfico y horarios para evitar congestiones.
- Selección de rutas alternativas en caso de contratiempos o condiciones adversas.
- Programación de paradas estratégicas para descanso, abastecimiento y otros requerimientos.

#### **Seguridad en movimiento:**

- La seguridad en movimiento es prioritaria para proteger tanto a los empleados como a los recursos durante los desplazamientos.
- Implementación de políticas de seguridad vial y cumplimiento de regulaciones locales.
- Capacitación del personal en medidas de seguridad, uso de cinturones de seguridad y procedimientos de emergencia.
- Inspección regular de vehículos para garantizar su buen estado y mantenimiento.

- Uso de sistemas de seguimiento y monitoreo para responder rápidamente a situaciones de emergencia.

#### **Reportes de seguimiento:**

- Establecimiento de protocolos para el reporte regular de actividades y eventos relevantes.
- Utilización de herramientas de software o aplicaciones móviles para facilitar la generación de informes.
- Inclusión de datos clave como tiempos de llegada, duración de actividades y cualquier incidencia.
- Implementación de sistemas de retroalimentación para mejorar continuamente la planificación y ejecución.

#### **Vehículos:**

- Evaluación de las necesidades de transporte, determinando el tipo y cantidad de vehículos requeridos.
- Selección de vehículos eficientes en términos de combustible y adecuados para las tareas específicas.
- Establecimiento de un programa regular de mantenimiento para garantizar la operatividad y seguridad de los vehículos.
- Implementación de políticas de uso responsable y asignación adecuada de vehículos según las actividades planificadas.

## Capítulo 3

### 3.1 Segmentación de clientes

En el dinámico ámbito de la floricultura, la segmentación de clientes se presenta como un elemento estratégico crucial para empresas como Millon Roses S.A. Siendo históricamente una entidad intermedia y exportadora que distribuye sus productos a través de intermediarios, ahora se halla ante el desafío de forjar vínculos directos con los consumidores finales. Este cambio de enfoque demanda una comprensión más profunda de los variados perfiles de clientes, así como de sus necesidades y preferencias. La segmentación de clientes, por ende, se convierte en una herramienta esencial para ajustar estrategias comerciales y brindar experiencias personalizadas, permitiendo a Millon Roses S.A. destacar en un mercado diversificado y exigente.

#### 3.1.1 Perfiles de Segmentación de Clientes:

- *Mayoristas y distribuidores*

En búsqueda de volúmenes estables, estos clientes valoran la capacidad de la empresa para proporcionar cantidades predecibles y consistentes, permitiéndoles planificar sus inventarios de manera eficiente. La eficiencia en la logística es crucial, ya que buscan socios que ofrezcan procesos ágiles y coordinados desde la finca hasta el punto de venta. Además, la competitividad en los precios es un factor determinante, ya que buscan obtener márgenes de beneficio razonables. La lealtad de estos clientes está arraigada en la fiabilidad y calidad constante de los productos, por lo que la empresa debe mantener rigurosos controles de calidad en todas las etapas de la producción y distribución, asegurando así relaciones comerciales sólidas y duraderas.

- *Minoristas y floristerías*

Este segmento, altamente influenciado por la estética y la diversidad de opciones, busca en Millon Roses S.A. un proveedor capaz de ofrecer un amplio abanico de variedades florales consistentemente atractivas. La presentación estética de las rosas, su frescura y la capacidad de la empresa para mantener una calidad constante son elementos cruciales para establecer y consolidar relaciones comerciales en este sector. Además, la entrega puntual se convierte en un atributo clave, ya que los minoristas y floristerías

dependen de la recepción oportuna de productos para mantener la frescura y la disponibilidad de su inventario.

- ***Tiendas pequeñas y emprendedores florales***

Cientes característicos de pequeñas tiendas y emprendedores florales valoran la flexibilidad en los pedidos, así como el acceso a lotes más pequeños y opciones personalizadas. Su relación con Millon Roses S.A. se ve fortalecida por la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades específicas de estos negocios emergentes, ofreciendo soluciones flexibles que les permitan mantener inventarios ajustados y responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado.

- ***Clientes corporativos y eventos especiales***

El segmento de clientes enfocado en eventos corporativos y especiales busca proveedores confiables que ofrezcan presentaciones impecables, puntualidad en las entregas y la capacidad de crear arreglos florales personalizados. La relación estratégica se construye en base a la habilidad distintiva de Millon Roses S.A. para crear experiencias florales memorables, alineadas con la imagen y el mensaje corporativo de los clientes, contribuyendo así al éxito y la distinción de sus eventos.

- ***Plataformas de comercio electrónico***

Los consumidores que prefieren comprar a través de plataformas en línea buscan conveniencia, una amplia variedad de opciones y procesos de compra simplificados. La confianza en la calidad del producto y la eficiencia en la entrega son fundamentales para esta audiencia. La relación exitosa con Millon Roses S.A. se fundamenta en la capacidad de la empresa para optimizar la experiencia de compra en línea, ofrecer garantías de frescura y mantener altos estándares de calidad en cada entrega, generando así confianza y lealtad en el entorno digital.

- ***Cooperativas de consumidores***

En el segmento de cooperativas de consumidores, donde los clientes se organizan para obtener beneficios conjuntos, la accesibilidad, precios justos y la participación en programas de fidelidad son prioritarios. Millon Roses S.A. fortalece su relación con estas cooperativas al ofrecer ofertas exclusivas, descuentos y transparencia en las prácticas

comerciales, construyendo así una relación duradera basada en la confianza mutua y el valor compartido.

### 3.2 Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

Ilustración 15 Fidelización de clientes



#### 1. Programas de fidelización

- Introducir un programa de membresía para clientes recurrentes con descuentos exclusivos.
- Ofrecer beneficios adicionales, como acceso a nuevas variedades de rosas o servicios premium.

#### 2. Experiencia del cliente

- Mejorar la presentación de los arreglos florales para destacar la calidad y belleza de las rosas.
- Garantizar una experiencia de compra en línea fácil y transparente.
- Optimizar la eficiencia y puntualidad en la entrega de los pedidos.

### **3. Comunicación personalizada**

- Enviar mensajes de agradecimiento personalizados después de cada compra.
- Implementar recordatorios automáticos de fechas especiales para la compra de rosas.

### **4. Retroalimentación del cliente**

- Establecer encuestas post-compra para recopilar opiniones y sugerencias.
- Incentivar reseñas en línea ofreciendo descuentos o beneficios a los clientes que participen.

### **5. Marketing relacional**

- Crear campañas de marketing que resalten la historia de Millon Roses S.A. y su compromiso con la calidad.
- Compartir contenido relevante sobre el cultivo sostenible de rosas y eventos especiales.

### **6. Sostenibilidad y responsabilidad social**

- Hay que destacar prácticas sostenibles en el cultivo de rosas.
- Comunicar programas de responsabilidad social corporativa, como apoyo a comunidades locales.

### **7. Análisis de datos**

- Implementar herramientas de análisis de datos para entender las preferencias de los clientes.
- Personalizar ofertas y recomendaciones basadas en los datos recopilados.

## **3.3 Estrategias Corporativas**

### **1. Implementación de auditorías externas e internas**

- Realizar auditorías periódicas para evaluar tanto los procesos internos como la cadena de suministro.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de eficiencia en la producción y calidad de las rosas.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y la eficacia de las estrategias implementadas.

## **2. Desarrollo de estrategias de producción eficientes**

- Adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la productividad, como la automatización en la cosecha y procesamiento de las rosas.
- Capacitar al personal en prácticas agrícolas modernas y métodos de gestión de la cadena de suministro.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la calidad y disponibilidad de insumos.

## **3. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y sistematización**

- Implementar un sistema de gestión empresarial (ERP) para optimizar los procesos internos, desde la producción hasta la comercialización.
- Adoptar tecnologías de monitoreo en tiempo real para mejorar la toma de decisiones.
- Incorporar sistemas de información que faciliten la comunicación interna y la colaboración entre departamentos.

## **4. Diversificación de productos y segmentación de mercado**

- Investigar y desarrollar nuevas variedades de rosas que se adapten a las tendencias del mercado y a las preferencias de los consumidores.
- Explorar oportunidades para diversificar la oferta de productos, como arreglos florales personalizados o servicios de consultoría floral.
- Segmentar el mercado nacional según preferencias demográficas y geográficas, adaptando la estrategia de marketing a cada segmento.

## **5. Desarrollo de alianzas estratégicas y colaboración**

- Establecer alianzas con distribuidores locales, floristerías y otros actores clave en la cadena de suministro.
- Colaborar con instituciones educativas y centros de investigación para estar al tanto de las últimas tendencias en la industria floral y la tecnología agrícola.

## **6. Enfoque en la sustentabilidad y responsabilidad social**

- Adoptar prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

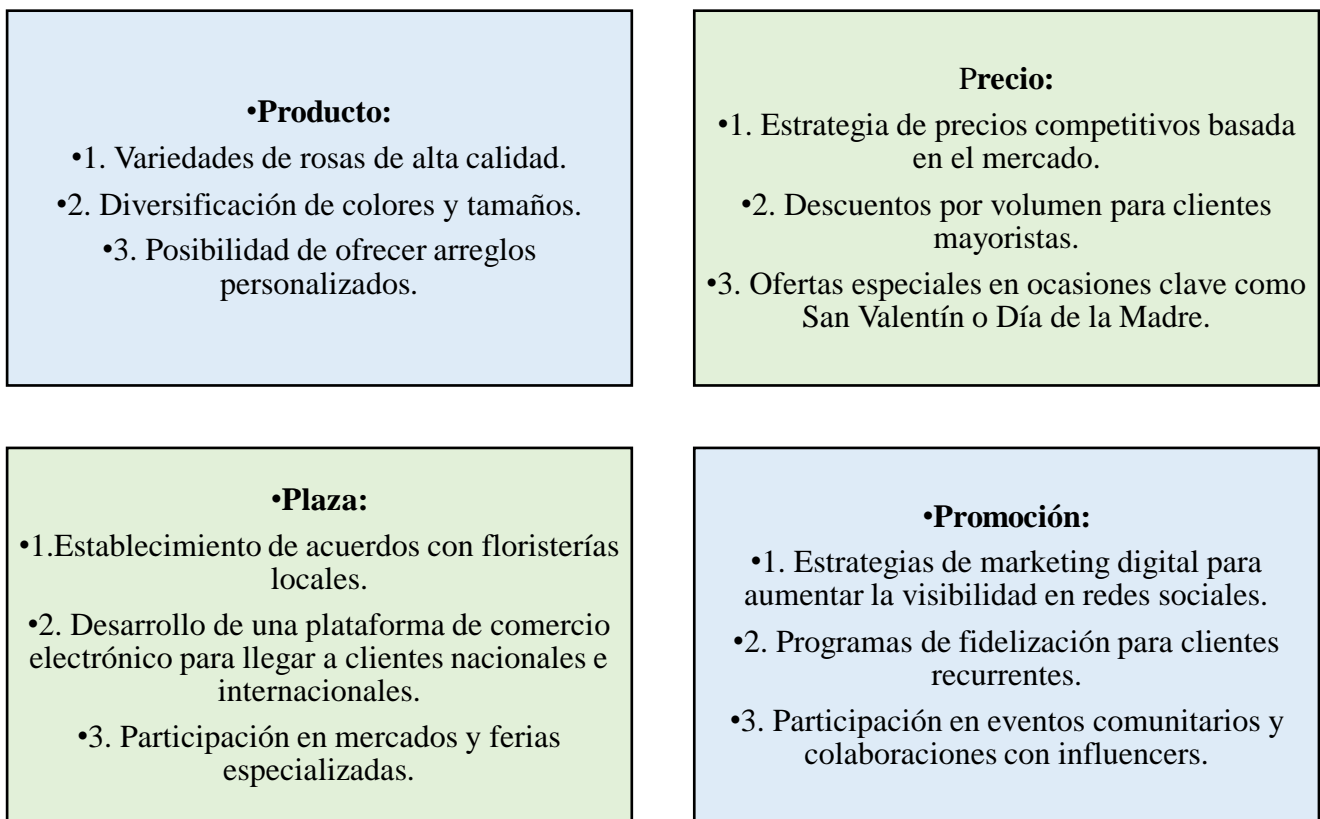


- Comunicar activamente los esfuerzos de la empresa en términos de responsabilidad social, lo que puede generar una imagen positiva y lealtad del cliente.

### 3.3.1 Marketing MIX

El Marketing Mix, también conocido como las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es esencial para diseñar una estrategia de marketing integral que maximice el valor para el cliente. En el contexto de Millon Roses S.A., podemos estructurar el Marketing Mix de la siguiente manera:

*Ilustración 16 Marketing Mix*



## **Electronic-Marketing Mix para Millon Roses S.A.:**

El Electronic-Marketing Mix se enfoca en las estrategias digitales específicas para maximizar la presencia y el impacto en el mercado en línea. Aquí hay algunas estrategias que Millon Roses S.A. podría considerar:

### **Estrategia en redes sociales:**

- Creación y mantenimiento de perfiles en plataformas clave como Instagram, Facebook y Pinterest.
- Publicación de contenido visual atractivo, como imágenes y videos de arreglos florales.

### **Comercio electrónico:**

- Desarrollo y optimización de un sitio web de comercio electrónico para facilitar la compra en línea.
- Implementación de opciones de pago seguras y eficientes.

### **Email Marketing:**

- Campañas de email marketing para promociones, descuentos y recordatorios de eventos especiales.
- Segmentación de la lista de correo para personalizar las ofertas según los intereses del cliente.

### **SEO (Optimización de Motores de Búsqueda):**

- Optimización del contenido del sitio web para mejorar el ranking en motores de búsqueda.
- Uso de palabras clave relevantes para incrementar el tráfico en la página web.

### **Publicidad en Línea:**

- Campañas pagadas en Google Ads y redes sociales para aumentar la visibilidad.

- Publicidad nativa en sitios web relacionados con eventos y ocasiones especiales

### **Banner Publicitario**



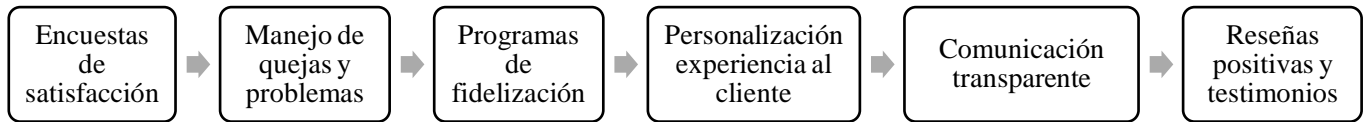
Ilustración 17 Banner publicitario

#### **3.3.1.1 Consumidor Satisfecho**

En el contexto actual, Millon Roses S.A. se ha consolidado como un proveedor clave en la industria floral, enfocándose no solo en satisfacer las necesidades de los consumidores finales, sino también en atender a empresas grandes que abastecen al mercado de consumo. Como proveedor y exportador a nivel internacional, Millon Roses S.A. se enfrenta a la dinámica demanda de clientes potenciales que operan en la cadena de suministro hacia los consumidores finales. La calidad de las rosas, la eficiencia en la entrega y la experiencia general de compra son elementos esenciales que se consideran con gran atención, dado que estos clientes actúan como intermediarios cruciales entre la empresa y el mercado final. La satisfacción del consumidor, en este caso, se traduce no solo en la aprobación del comprador final, sino también en la continua confianza y colaboración de estas empresas mayoristas y exportadoras.

Puntos clave para abordar en relación con el consumidor satisfecho:

*Ilustración 18 Puntos claves satisfacción clientes*



*Encuestas de satisfacción:*

- Implementar encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente.
- Obtener retroalimentación específica sobre la calidad de las rosas, la puntualidad en las entregas y la experiencia general de compra.

**Manejo de quejas y problemas:**

- Establecer un sistema eficiente para manejar quejas y problemas.
- Garantizar respuestas rápidas y soluciones efectivas para mantener la confianza del cliente.

**Programas de fidelización:**

- Desarrollar programas de fidelización que ofrezcan incentivos a clientes frecuentes.
- Reconocer y recompensar la lealtad del cliente a través de descuentos exclusivos, ofertas especiales o membresías VIP.

**Personalización en la experiencia del cliente:**

- Utilizar datos de clientes para personalizar la experiencia de compra.
- Ofrecer recomendaciones personalizadas y recordatorios para ocasiones especiales.

**Comunicación transparente:**

- Mantener una comunicación transparente sobre la disponibilidad de productos, cambios en la política de la empresa y cualquier otro factor relevante.
- Informar proactivamente a los clientes sobre retrasos en la entrega o problemas potenciales.

**Reseñas positivas y testimonios:**

- Solicitar y mostrar reseñas positivas y testimonios de clientes satisfechos.
- Utilizar plataformas en línea y redes sociales para destacar experiencias positivas.

**3.3.1.2 Costo por satisfacer**

El costo por satisfacer representa la inversión financiera y operativa necesaria para asegurar la plena satisfacción del cliente. En el caso de Millon Roses S.A., la gestión eficiente de este costo es esencial para mantener la lealtad del cliente y la competitividad en el mercado. Aquí se destacan algunos aspectos clave relacionados con el costo por satisfacer:

**1. Control de calidad:**

- Inversiones en tecnologías y procesos para garantizar la calidad óptima de las rosas desde la fase de cultivo hasta la entrega al cliente.
- Implementación de sistemas de control de calidad rigurosos para minimizar la posibilidad de productos defectuosos.

**2. Logística eficiente:**

- Optimización de la cadena de suministro y procesos logísticos para reducir costos asociados con el transporte y la entrega.
- Uso de sistemas de seguimiento y rastreo para asegurar la puntualidad en las entregas.

**3. Servicio al cliente:**

- Capacitación continua del personal de servicio al cliente para manejar consultas y problemas de manera eficiente.
- Implementación de plataformas tecnológicas que mejoren la comunicación y la resolución rápida de problemas.

#### **4. Personalización y marketing:**

- Inversiones en tecnologías de análisis de datos para personalizar la experiencia del cliente y anticipar sus necesidades.
- Estrategias de marketing dirigidas para segmentos específicos de clientes, maximizando la efectividad de las campañas promocionales.

#### **5. Capacitación del personal:**

- Inversiones en programas de capacitación para el personal, asegurando un conocimiento profundo de los productos y servicios ofrecidos.
- Desarrollo de habilidades en el manejo de situaciones delicadas y resolución de problemas.

#### **6. Tecnología de comercio electrónico:**

- Inversiones en plataformas de comercio electrónico seguras y eficientes para facilitar la experiencia de compra en línea.
- Desarrollo y mantenimiento de un sitio web intuitivo y fácil de navegar.

#### **7. Monitoreo de competencia:**

- Inversiones en investigación de mercado y monitoreo de la competencia para adaptar estrategias según las tendencias y expectativas del mercado.

#### **3.3.1.3 Comodidad del cliente**

La comodidad del cliente ocupa un lugar central en la estrategia de Millon Roses S.A., ya que se reconoce su papel crucial en la experiencia global de compra. La empresa busca implementar diversas medidas para asegurar que el proceso de selección compra y recepción de rosas sea lo más conveniente posible para sus clientes. En primer lugar, se desarrollará un sitio web de comercio electrónico intuitivo y fácil de navegar, proporcionando a los clientes la comodidad de explorar el amplio catálogo de productos y realizar compras desde la comodidad de sus hogares u oficinas. Además, se ha priorizado la optimización de la plataforma para dispositivos móviles, asegurando que los clientes puedan acceder y realizar compras de manera eficiente desde sus smartphones.

La logística de entrega también se ha diseñado para maximizar la comodidad del cliente. En Millon Roses S.A. se busca implementar sistemas de seguimiento en tiempo

real y establecer colaboraciones con servicios de entrega confiables para ofrecer opciones de entrega flexible y precisa. Esta atención a la comodidad se extiende a la gestión de devoluciones y la resolución de problemas, con un equipo de servicio al cliente altamente capacitado y disponible para abordar cualquier inconveniente de manera rápida y eficiente.

#### **3.3.1.4 Comunicación**

La estrategia de comunicación de Millon Roses S.A. se erige como un puente vital entre la empresa y sus clientes, centrada en la transmisión clara y efectiva de mensajes. Desde el lanzamiento de nuevas variedades de rosas hasta promociones especiales, la empresa se compromete a mantener a sus clientes informados y comprometidos. La comunicación se extiende a través de diversos canales, desde el sitio web oficial y correos electrónicos hasta campañas publicitarias y participación en redes sociales. Este enfoque integral garantiza que la audiencia esté al tanto de las últimas novedades, promoviendo una conexión sólida y duradera con Millon Roses S.A.

#### **Community management**

En el mundo digital, el Community Management se convierte en el catalizador que impulsa la interacción y construye relaciones significativas con la audiencia de Millon Roses S.A. El Community Management trabaja arduamente para cultivar una comunidad en línea vibrante, respondiendo a comentarios, preguntas y compartiendo contenido relevante. Desde la creación de publicaciones atractivas en redes sociales hasta la gestión de concursos y eventos virtuales, el Community Management busca no solo informar, sino también crear una experiencia interactiva que conecte emocionalmente a los seguidores con la belleza de las rosas y la misión de la empresa.

## **Ventajas del Community Management:**

### **1. Interacción directa:**

Facilita respuestas inmediatas y directas a preguntas y comentarios de la audiencia.

### **2. Fomento de comunidad:**

Cultiva un ambiente de comunidad en línea donde los seguidores pueden compartir experiencias y preferencias.

### **3. Gestión proactiva de crisis:**

Permite abordar y gestionar crisis o situaciones delicadas de manera rápida y eficiente.

### **4. Fortalecimiento de la marca:**

Contribuye al fortalecimiento de la marca al crear una conexión emocional con la audiencia.

### **5. Compromiso y lealtad:**

Fomenta el compromiso y la lealtad de los seguidores al crear una experiencia interactiva y participativa.

### **6. Visibilidad en línea:**

Mejora la visibilidad en línea al mantener una presencia activa y atractiva en redes sociales.

## **3.4 Estrategia Funcional**

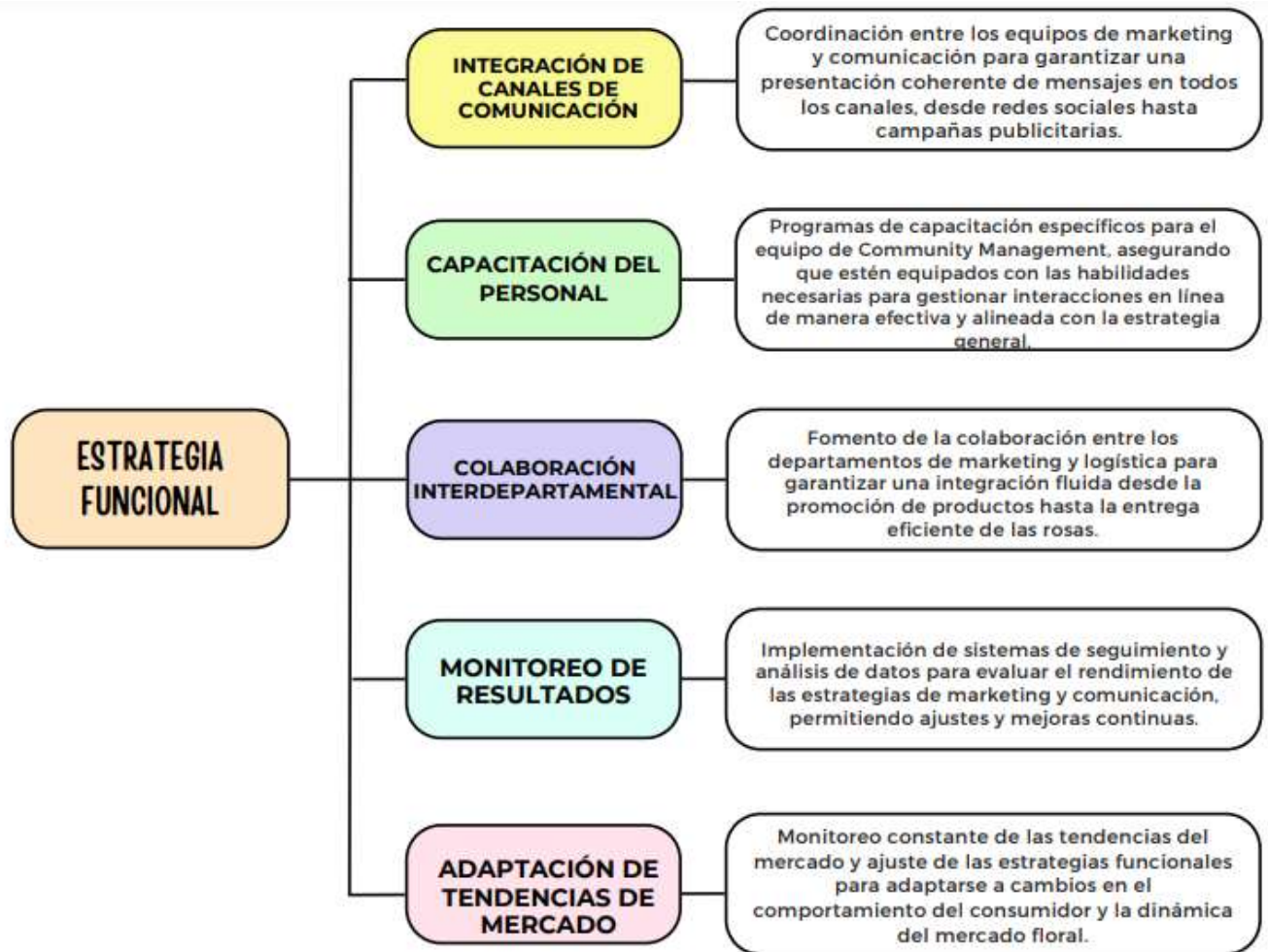
La Estrategia Funcional de Millon Roses S.A. se revela como un marco sólido y proactivo que busca la sinergia entre las distintas funciones organizativas para lograr los objetivos predefinidos a nivel global. En el ámbito específico del marketing y la comunicación, esta estrategia se despliega como una red articulada de tácticas y procesos diseñados para garantizar la ejecución eficaz de las iniciativas planteadas. La integración de canales de comunicación constituye un pilar fundamental, asegurando una coherencia



y alineación de mensajes en todos los puntos de contacto con la audiencia, ya sea a través de redes sociales, campañas publicitarias o comunicados de prensa.

Para respaldar esta estrategia funcional, se implementan programas de capacitación específicos para el equipo de Community Management, dotándolos con las habilidades necesarias para gestionar de manera efectiva las interacciones en línea y mantener una voz consistente con la estrategia global de la empresa. Además, la colaboración estrecha entre los departamentos de marketing y logística se considera esencial, garantizando que la promoción de productos se integre de manera fluida con la entrega eficiente de las rosas, maximizando así la experiencia del cliente.

El monitoreo riguroso de los resultados desempeña un papel crucial en esta estrategia funcional, con la implementación de sistemas de seguimiento y análisis de datos que permiten una evaluación continua del rendimiento de las estrategias de marketing y comunicación. Esta capacidad de respuesta se extiende a la gestión de crisis y eventos inesperados, con procesos ágiles que garantizan respuestas rápidas y efectivas en situaciones sensibles.



### 3.5 Estrategia de amplia diferenciación

La Estrategia de Amplia Diferenciación en Millon Roses S.A. se despliega como un enfoque distintivo que busca destacar y resaltar la singularidad de los productos de la empresa en el competitivo mercado de flores. En línea con esta estrategia, Millon Roses S.A. se esfuerza por ofrecer rosas que no solo cumplen con los estándares de calidad más altos, sino que también se distinguen por características únicas que capturan la atención y preferencia de los consumidores. Algunos elementos clave de esta estrategia son:

**Variedades exclusivas:**

La empresa se compromete a cultivar y ofrecer variedades de rosas exclusivas que no son fácilmente accesibles en otros mercados. Esta exclusividad agrega un valor único a los productos de Millon Roses S.A.

**Diversidad de colores y tamaños:**

Millon Roses S.A. se destaca por ofrecer una amplia gama de colores y tamaños, permitiendo a los clientes seleccionar arreglos florales personalizados que se adapten a sus preferencias y ocasiones específicas.

**Proceso de cultivo sostenible:**

La empresa se diferencia no solo por la calidad de sus productos, sino también por su compromiso con prácticas de cultivo sostenible. Esta diferenciación ambientalmente consciente resuena positivamente con los consumidores que buscan apoyar prácticas respetuosas con el medio ambiente.

**Innovación continua:**

Millon Roses S.A. se embarca en un proceso constante de innovación, introduciendo nuevas variedades, técnicas de cultivo avanzadas y diseños de arreglos florales que reflejan las últimas tendencias del mercado.

**Experiencia de compra excepcional:**

La diferenciación no se limita a los productos, sino que se extiende a la experiencia de compra. Millon Roses S.A. se esfuerza por brindar un servicio al cliente excepcional, con entregas puntuales y una atención personalizada que mejora la experiencia general del cliente.

**Participación en redes sociales:**

La estrategia de diferenciación se refuerza mediante una presencia activa en redes sociales, donde la empresa comparte la historia detrás de cada rosa, los procesos de cultivo y se involucra directamente con la audiencia, creando una conexión emocional.

### **3.6 Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación**

#### **Mayoristas y distribuidores**

Millon Roses S.A. consolidará su posición como el socio de preferencia para mayoristas y distribuidores al implementar estrategias que garanticen una capacidad excepcional para proporcionar volúmenes estables y predecibles. La empresa se enfocará en optimizar aún más la eficiencia logística, asegurando procesos ágiles y coordinados desde la finca hasta el punto de venta. La competitividad en los precios será una prioridad estratégica, permitiendo a los clientes obtener márgenes de beneficio razonables. La lealtad de este segmento se fortalecerá mediante la firme promesa de fiabilidad y calidad constante respaldada por rigurosos controles de calidad en todas las etapas de producción y distribución, consolidando así relaciones comerciales sólidas y duraderas en el futuro.

#### **Minoristas y floristerías:**

En el futuro, Millon Roses S.A. reforzará su compromiso con minoristas y floristerías, destacándose como un proveedor estratégico que ofrecerá un amplio abanico de variedades florales consistentemente atractivas. La presentación estética, fresca y calidad constante de las rosas seguirán siendo elementos cruciales para establecer y consolidar relaciones comerciales en este sector. La empresa priorizará la puntualidad en la entrega, reconociendo que los minoristas y floristerías dependen de productos oportunos para mantener la frescura y disponibilidad en su inventario en el futuro.

#### **Tiendas pequeñas y emprendedores florales**

Con una visión orientada hacia el futuro, Millon Roses S.A. fortalecerá su relación con tiendas pequeñas y emprendedores florales al ofrecer soluciones aún más flexibles. La empresa continuará valorando la adaptabilidad en los pedidos, proporcionando acceso a lotes más pequeños y opciones personalizadas. Estas estrategias flexibles permitirán a los negocios emergentes mantener inventarios ajustados y responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado en los próximos años.

#### **Clientes corporativos y eventos especiales**

En los próximos años, el segmento enfocado en eventos corporativos y especiales verá cómo Millon Roses S.A. refuerza su posición como proveedor confiable. La

habilidad distintiva de la empresa para crear arreglos florales personalizados, alineados con la imagen corporativa y el mensaje de los clientes, contribuirá aún más al éxito y distinción de sus eventos. Estas estrategias se centrarán en construir relaciones estratégicas duraderas y en continuar ofreciendo presentaciones impecables y puntualidad en las entregas.

### **Plataformas de comercio electrónico:**

En el futuro, Millon Roses S.A. se orientará estratégicamente hacia la creciente demanda de consumidores que prefieren comprar a través de plataformas en línea. La empresa potenciará su presencia digital, enfocándose en la conveniencia, una amplia variedad de opciones y procesos de compra simplificados. La confianza en la calidad del producto y la eficiencia en la entrega seguirán siendo elementos fundamentales. La estrategia de Millon Roses S.A. se centrará en optimizar la experiencia de compra en línea, ofrecer garantías de frescura y mantener altos estándares de calidad en cada entrega, consolidando así la confianza y lealtad de los consumidores en el entorno digital.

### **Cooperativas de consumidores**

En adelante, Millon Roses S.A. continuará atendiendo de manera diferenciada al segmento de cooperativas de consumidores. Reconociendo la importancia de la accesibilidad, precios justos y la participación en programas de fidelidad para estos clientes organizados en busca de beneficios conjuntos, la empresa fortalecerá su relación ofreciendo ofertas exclusivas, descuentos y transparencia en las prácticas comerciales. La estrategia se centrará en construir y mantener una relación duradera basada en la confianza mutua y el valor compartido, asegurando que las cooperativas de consumidores encuentren en Millon Roses S.A. un socio confiable y beneficioso.

## **3.7 Investigación cualitativa**

### **Tipo de investigación**

La investigación se clasificará como cualitativa, centrándose en la exploración de las preferencias y actitudes de los consumidores. Será longitudinal, recopilando datos cualitativos a lo largo de un periodo determinado para obtener un análisis detallado y certero. Es crucial destacar que se evitará cualquier interferencia en los resultados de los

análisis, tendencias del mercado, comentarios, satisfacción de los clientes y compromisos de los empleados derivados de las encuestas.

### **Instrumentos de la investigación**

Para la obtención de datos que respalden el tema a investigar, se emplearán principalmente encuestas como instrumentos de investigación. Estos métodos cualitativos permitirán capturar de manera precisa las preferencias y actitudes de los consumidores. Además, se utilizarán medidas continuas necesarias para el seguimiento a lo largo del tiempo, proporcionando una visión integral y detallada de la dinámica del mercado y las percepciones de los clientes.

### **Tipo de muestra**

La selección de la muestra se llevará a cabo mediante un método de muestreo aleatorio simple. Esta elección se justifica por su capacidad para garantizar la representatividad y la imparcialidad en la selección de los participantes. Al emplear un muestreo aleatorio simple, cada individuo de la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionado, eliminando sesgos y asegurando que todos los segmentos de la población tengan la misma oportunidad de ser incluidos en la investigación. Esta metodología es esencial para obtener resultados más generalizables y confiables, reflejando de manera precisa las preferencias y actitudes de la población objetivo.

Se llevarán a cabo entrevistas a profundidad con 8 gerentes de empresas florales en Ecuador. Estos gerentes serán seleccionados estratégicamente para abarcar diversos segmentos del mercado floral y proporcionar una perspectiva integral. La diversidad en la muestra permitirá obtener opiniones valiosas y aplicables a diferentes contextos dentro de la industria de flores en el país. Además, se realizarán encuestas semiestructuradas a 8 clientes para recopilar sus percepciones y experiencias en relación con los servicios y productos ofrecidos por las empresas florales. Esta combinación de métodos proporcionará una visión completa y enriquecedora de la industria floral desde las perspectivas de los gerentes y los clientes.

### **Método de recolección de datos**

Las entrevistas a profundidad se llevarán a cabo con 8 gerentes de empresas florales en Ecuador a través de enlaces de Zoom. Cada gerente seleccionado recibirá un

enlace específico para participar en la entrevista en línea. Esta modalidad proporcionará la oportunidad de realizar entrevistas de manera remota, asegurando la flexibilidad y la comodidad para los participantes. La plataforma de Zoom facilitará una interacción efectiva, permitiendo explorar a fondo las percepciones y experiencias de los gerentes en el sector de empresas florales en Ecuador.

Por otro lado, las encuestas semiestructuradas a 8 clientes se administrarán a través de Google Forms. Se seleccionará una muestra representativa de clientes, y se les proporcionará un enlace a la encuesta en línea. La plataforma de Google Forms asegurará la seguridad y confidencialidad de las respuestas, mientras que su diseño intuitivo facilitará la recopilación de datos de manera eficiente.

*Tabla 15 Resumen de respuestas de clientes potenciales*

<i>Preguntas/encuestas</i>	<i>Encuestado A</i>	<i>Encuestado B</i>	<i>Encuestado C</i>	<i>Encuestado D</i>	<i>Encuestado E</i>	<i>Encuestado F</i>	<i>Encuestado G</i>	<i>Encuestado H</i>
¿Qué color de rosas prefiere?	Rojo	Blanco	Rojo	Verde	Blanco	Rojo	Rojo	Blanco
¿Qué tipo de fragancia prefiere en las rosas?	Dulce	Suave	Suave	Sin fragancia	Suave	Suave	Dulce	Suave
¿Qué presentación estética de las rosas le atrae más?	Bouquet clásico	Elegante y simple	Elegante y simple	Elegante y simple	Estilo rústico	Arreglo moderno	Elegante y simple	Elegante y simple
¿De qué tamaño prefiere los arreglos florales?	Mediano	Grande	Pequeño	Grande	Mediano	Pequeño	Pequeño	Sin preferencia
¿Prefiere rosas con tallos largos o cortos?	Tallos largos	Tallos cortos	Sin preferencia	Tallos cortos	Tallos largos	Sin preferencia	Sin preferencia	Sin preferencia
¿Qué tan importante es para usted la disponibilidad de	Muy importante	Muy importante	Moderadamente importante	Muy importante	Moderadamente importante	Poco importante	Moderadamente importante	Moderadamente importante



opciones personalizadas en los arreglos florales?				Floristerías especializadas				
¿Cuál es su canal de compra preferido para flores?	Tienda online	Tienda física	Tienda física		Mercados locales	Tienda física	Tienda en línea	Tienda física
¿Qué tipo de eventos influye más en sus compras de flores?	Aniversarios	Cumpleaños	Aniversarios	Aniversarios	Eventos corporativos	Aniversarios	Cumpleaños	Cumpleaños
¿Cuánto valora la puntualidad en la entrega de arreglos florales?	Valor moderado	Gran valor	Gran valor	Valor moderado	Valor moderado	Gran valor	Valor moderado	Gran valor
¿Prefiere ofertas exclusivas como cliente frecuente o descuentos inmediatos?	Ambos	Ambos	Ofertas exclusivas	Ambos	Ambos	Ofertas exclusivas	Ambos	Ambos
¿Qué tipo de comunicación prefiere recibir para conocer nuevas ofertas?	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Notificaciones en la aplicación	Redes sociales	Notificaciones en la aplicación	Redes sociales	Redes sociales
¿Cuánto valora la capacidad de adaptación del proveedor a sus necesidades específicas?	Valor moderado	Valor moderado	Gran valor	Valor moderado	Valor moderado	Valor moderado	Valor moderado	Valor moderado

¿Qué tan importante es para usted la eficiencia en el proceso de compra en línea?	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Moderadamente importante	Moderadamente importante	Muy importante	Moderadamente importante	Muy importante
¿Qué tan relevante es la garantía de frescura en cada entrega de flores para usted?	Moderadamente relevante	Muy relevante	Moderadamente relevante	Moderadamente relevante	Moderadamente relevante	Muy relevante	Muy relevante	Muy relevante
¿Qué sugerencias o comentarios adicionales quisiera compartir sobre sus experiencias al adquirir arreglos florales o cualquier aspecto que considere relevante?	“Nota sobre el cuidado de las flores para que permanezcan lindas el mayor tiempo posible”	“Nota para quién va dirigido el regalo, en caso de ser obsequio”	“Que no vengam marchitas”	“Tarjetas de recomendación”	“Atención con una buena planificación con arreglos florales es muy importante para que estas no se echen a perder tan rápido”	“Las rosas deben siempre estar frescas”	“Considero que la frescura es muy importante”	“Siempre incluir deliverys”

## **Análisis de los resultados:**

### ***Pregunta 1:***

La mayoría de los encuestados (A, B, C, E, F, G) muestra una preferencia por el color rojo de las rosas, destacando su popularidad en comparación con otras opciones como blanco.

### ***Pregunta 2:***

La preferencia por fragancias suaves y dulces es evidente en la mayoría de los encuestados (A, B, C, E, F, G). Esto sugiere una inclinación hacia experiencias sensoriales más delicadas y agradables al recibir arreglos florales.

### ***Pregunta 3:***

La preferencia diversa en presentaciones estéticas destaca la individualidad de los gustos. Sin embargo, la inclinación hacia bouquets clásicos y arreglos elegantes y simples es notable en varios encuestados (A, B, C, F, G).

### ***Pregunta 4:***

La preferencia por arreglos medianos y grandes es evidente en la mayoría de los encuestados (A, B, D, E, F). Esto podría indicar una apreciación por arreglos más llamativos y elaborados.

### ***Pregunta 5:***

Existe una variedad de preferencias entre los encuestados, con algunos mostrando preferencia por tallos largos (A, B, E) y otros sin una preferencia específica.

### ***Pregunta 6:***

La información sobre la importancia de las opciones personalizadas está incompleta, por lo que se requiere recopilar datos adicionales para una comprensión más completa.

### ***Pregunta 7:***

La preferencia por tiendas en línea y físicas es evidente, con una variedad de respuestas (A, B, D, E, F, G). Esto sugiere la importancia de ofrecer opciones tanto en el entorno en línea como en el físico para satisfacer las preferencias de los clientes.

***Pregunta 8:***

Eventos como aniversarios y cumpleaños son influyentes en la mayoría de los encuestados (A, B, C, D, E, G). Esto proporciona información valiosa sobre los momentos clave en los que los clientes buscan arreglos florales.

***Pregunta 9:***

La importancia de la puntualidad en la entrega es destacada en varios encuestados (A, B, C, E, G), lo que sugiere que la eficiencia en la entrega es un factor crítico para la satisfacción del cliente.

***Pregunta 10:***

La preferencia diversa entre ambas opciones destaca la importancia de ofrecer programas de lealtad y descuentos inmediatos para atraer y retener a diferentes segmentos de clientes (A, B, C, D, E, F, G).

***Pregunta 11:***

La preferencia por redes sociales y notificaciones en la aplicación destaca la importancia de la comunicación digital para informar a los clientes sobre nuevas ofertas (A, B, C, D, E, F, G).

***Pregunta 12:***

La valoración variada sugiere que la adaptabilidad a las necesidades específicas es importante para algunos encuestados, pero no es una prioridad para otros (A, B, C, D, E, F, G).

***Pregunta 13:***

La mayoría de los encuestados valora la eficiencia en el proceso de compra en línea (A, B, C, E, F, G), indicando la importancia de una experiencia de compra en línea rápida y sin complicaciones.

***Pregunta 14:***

La mayoría de los encuestados destaca la relevancia de la garantía de frescura en cada entrega (A, B, C, D, E, F, G), subrayando la importancia de mantener la calidad de los productos.

***Pregunta 15:***

Las respuestas proporcionan valiosas sugerencias, como incluir notas sobre el cuidado de las flores, tarjetas personalizadas y atención a la frescura. La planificación y la eficiencia en la entrega también se destacan como aspectos importantes para los encuestados. Además, se menciona la importancia de la inclusión de servicios de delivery. Estos comentarios pueden guiar mejoras y ajustes en los servicios de arreglos florales.

Tabla 16 Resumen de entrevistas a profundidad con gerentes

<i>Preguntas/ Gerentes</i>	<i>Gerente A</i>	<i>Gerente B</i>	<i>Gerente C</i>	<i>Gerente D</i>	<i>Gerente E</i>	<i>Gerente F</i>	<i>Gerente G</i>	<i>Gerente H</i>	
¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza usted en su empresa?	Estructura Matricial	Organización Funcional	Red de Equipos	Estructura Divisional	Red de Equipos	Organización Funcional	Estructura Matricial	Estructura Divisional	
¿Qué tanto se preocupa usted por el nivel de capacitación de su personal?	Muy preocupado	Preocupado	Preocupado	Muy preocupado	Preocupado	Muy preocupado	Muy preocupado	Preocupado	
¿Qué tipo de sistemas de información gerencial	BI	CRM, MIS	OAS, BI	KM, OAS	BI, SCM	ERP, MIS	KM, OAS	BI, MIS	KM, MIS

---

implementa usted  
en su empresa?

---

¿Qué características utiliza usted en las campañas publicitarias de su empresa?	Redes sociales	Publici dad impresa	Redes sociales	Rede s sociales	Publi cidad impresa	Market ing de contenidos	Rede s sociales	Publi cidad en línea
--	-------------------	------------------------	-------------------	--------------------	------------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------

---

Para usted,  
¿Es importante el  
mejorar la cultura  
organizacional de su  
empresa?

Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
----	----	----	----	----	----	----	----	----

---

Para usted,  
¿Es importante  
trabajar en el nivel  
de motivación y de  
satisfacción laboral  
de sus empleados?

Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
----	----	----	----	----	----	----	----	----

---

¿Qué características aplica usted en lo concerniente a la inteligencia de negocios en su empresa?	Análisis de datos en tiempo real	Informes periódicos detallados	Informes periódicos detallados	Cuadros de mando interactivos	Análisis de datos en tiempo real	Análisis de datos en tiempo real	Cuadros de mando interactivos	Cuadros de mando interactivos
¿Trabaja usted en mejorar el desempeño organizacional de su firma?	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí
¿Cree usted que tiene una estructura tecnológica sólida dentro de su organización?	No	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí



---

¿Cómo	Imple	Expan	Invest	Mej	Opti	Colabo	Intro	Desar
puede mejorar la	mentar	dir la red de	igar nuevas	orar la	mizar los	rar con	ducir	rollar alianzas
producción de flores	tecnologías	distribución	variedades de	gestión	procesos de	proveedores	métodos de	estratégicas
en su empresa?	agrícolas		flores	logística	cultivo	locales	cultivo	con viveros.
	avanzadas						sostenibles	

---

## **Estructuras organizacionales**

### ***Estructura matricial:***

Combina elementos de la organización funcional y divisional para optimizar la eficiencia y la flexibilidad.

### ***Organización funcional:***

Agrupar funciones similares en departamentos especializados, facilitando la especialización y la eficiencia operativa.

### ***Red de equipos:***

Fomenta la colaboración y la comunicación entre equipos interdisciplinarios para abordar proyectos específicos o metas comunes.

### ***Estructura divisional:***

Organiza la empresa en divisiones autónomas, cada una con sus funciones completas, lo que permite mayor adaptabilidad a diferentes mercados o productos.

## **Sistemas de información**

### ***CRM (Customer Relationship Management):***

Gestiona las interacciones con los clientes, optimizando relaciones y fomentando la retención.

### ***BI (Business Intelligence):***

Analiza datos empresariales para proporcionar información valiosa y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

### ***OAS (Office Automation System):***

Automatiza tareas de oficina, mejorando la eficiencia en la creación, almacenamiento y procesamiento de información.

***MIS (Management Information System):***

Proporciona información relevante para la gestión, facilitando la toma de decisiones efectivas en una organización.

***KM (Knowledge Management):***

Gestiona y aprovecha el conocimiento interno de una organización para mejorar la colaboración y la eficiencia.

***ERP (Enterprise Resource Planning):***

Integra procesos empresariales, como finanzas y recursos humanos, para mejorar la eficiencia y la visibilidad organizativa.

***SCM (Supply Chain Management):***

Gestiona de manera eficiente todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la producción hasta la entrega final del producto.

**Análisis de los resultados**

***Pregunta 1:***

Se observa una diversidad de enfoques en la estructura organizacional, desde la preferencia por la estructura matricial y funcional hasta la adopción de modelos divisionales y de equipos. Esta variabilidad puede indicar una adaptación estratégica a las necesidades específicas de cada empresa, buscando la flexibilidad y claridad en las responsabilidades.

***Pregunta 2:***

Las respuestas reflejan una preocupación compartida por el desarrollo de habilidades del personal, con un enfoque consistente en la capacitación. Esto sugiere un compromiso con la mejora continua y la adaptabilidad del personal a los cambios en el entorno laboral.

***Pregunta 3:***

La implementación de sistemas como CRM, BI, OAS y MIS refleja un enfoque hacia la toma de decisiones basada en datos. La preferencia por estas herramientas sugiere una orientación hacia la eficiencia operativa y la gestión informada, contribuyendo a la competitividad.

***Pregunta 4:***

Se destaca una preferencia por estrategias publicitarias modernas, como el uso de redes sociales. Sin embargo, la inclusión de publicidad impresa y marketing de contenidos muestra una comprensión de la importancia de estrategias diversificadas para llegar a audiencias diversas.

***Pregunta 5:***

La discrepancia en las respuestas indica una diversidad de opiniones sobre la importancia de mejorar la cultura organizacional. Aquellos que respondieron "No" podrían necesitar considerar los beneficios a largo plazo de una cultura sólida en términos de cohesión y productividad.

***Pregunta 6:***

La respuesta uniforme de "Sí" sugiere un consenso sobre la importancia de la motivación y satisfacción laboral. Este enfoque contribuye a empleados más comprometidos y productivos, lo que puede impactar positivamente en el desempeño general de la empresa.

***Pregunta 7:***

La aplicación de análisis de datos en tiempo real y cuadros de mando interactivos refleja una estrategia proactiva en la toma de decisiones basada en datos actualizados. Esto indica una mentalidad de adaptación y agilidad en el entorno empresarial, elementos clave para la competitividad.

***Pregunta 8:***

La discrepancia en las respuestas sugiere diferentes enfoques hacia la mejora del desempeño organizacional. Aquellos que respondieron "No" podrían necesitar

reconsiderar estrategias para aumentar la eficiencia y competitividad, elementos esenciales para el éxito a largo plazo.

***Pregunta 9:***

Las respuestas mixtas indican una falta de consenso sobre la solidez de la estructura tecnológica. Aquellos que respondieron "No" podrían necesitar evaluaciones adicionales y posibles actualizaciones para mantenerse competitivos en un entorno tecnológico en constante cambio.

***Pregunta 10:***

Las estrategias propuestas, como la implementación de tecnologías agrícolas avanzadas y la colaboración con proveedores locales, destacan un enfoque hacia la sostenibilidad y la calidad en la producción floral. La diversificación de métodos muestra una comprensión de las diversas áreas que pueden impactar positivamente en la producción.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Demanda Actual del Mercado**

La demanda de Millon Roses S.A. está intrínsecamente vinculada a la naturaleza estacional y emocional de la industria floral. La empresa experimenta un notable aumento en la demanda durante fechas emblemáticas como el 14 de febrero y el Día de la Madre, donde la adquisición de rosas se convierte en una expresión tradicional de afecto. Estos eventos especiales representan momentos clave para la empresa, ya que los consumidores buscan regalos significativos y simbólicos. Además de las fechas emblemáticas mencionadas, la demanda de Millon Roses S.A. también experimenta variaciones significativas en otros días especiales y eventos. Por ejemplo, celebraciones como aniversarios, cumpleaños, graduaciones y eventos corporativos pueden generar una demanda adicional de arreglos florales personalizados. La empresa puede capitalizar estas ocasiones ofreciendo opciones de regalos florales adaptados a cada evento. Asimismo, la demanda puede aumentar durante temporadas de bodas, ya que las parejas buscan decorar ceremonias y recepciones con flores frescas y arreglos florales elegantes.

### **4.2 Crecimiento de la Demanda**

Para impulsar el crecimiento de la demanda, Millon Roses S.A. puede implementar una serie de estrategias clave. En primer lugar, la diversificación de la oferta de productos, como arreglos temáticos y plantas de interior, puede atraer a una base de clientes más amplia durante todo el año. La introducción de servicios de suscripción mensual o anual garantizará ingresos recurrentes y fomentará la lealtad del cliente. Establecer colaboraciones estratégicas con restaurantes, tiendas de regalos y planificadores de eventos puede generar pedidos regulares y aumentar la visibilidad de la marca. Además, una estrategia de marketing digital efectiva, que incluya presencia activa en redes sociales y campañas de correo electrónico, puede estimular la demanda fuera de las temporadas tradicionales. La personalización de los arreglos florales y una experiencia excepcional del cliente también son clave para fomentar la satisfacción y el boca a boca positivo. La implementación de programas de fidelidad y descuentos para clientes recurrentes incentivará la repetición de negocios, mientras que el análisis de datos para estudiar patrones de demanda facilitará una gestión de inventarios más eficiente. Finalmente, considerar la expansión geográfica hacia mercados no explorados y áreas no

cubiertas actualmente puede abrir nuevas oportunidades y garantizar un crecimiento sostenible en la industria floral.

Tabla 17 Estrategias para impulsar el crecimiento de la demanda

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Diversificación de la oferta de productos</b>	Lanzar una nueva línea de productos que incluye arreglos temáticos, plantas de interior y flores secas, ayudaría a atraer una base de clientes más amplia y aumentar la demanda durante todo el año.
<b>Introducción de servicios de suscripción</b>	Lanzar un servicio de suscripción mensual que ofrece a los clientes una entrega regular de flores frescas, generaría ingresos recurrentes y fomentar la lealtad del cliente.
<b>Colaboraciones estratégicas</b>	Establecer colaboraciones estratégicas con restaurantes, tiendas de regalos y planificadores de eventos. Estas colaboraciones generarían pedidos regulares aumentando la visibilidad de la marca.
<b>Estrategia de marketing digital efectiva</b>	Implementar una estrategia de marketing digital efectiva que incluye presencia activa en redes sociales y campañas de correo electrónico.
<b>Personalización de los arreglos florales</b>	Ofrecer la posibilidad de personalizar los arreglos florales. Esta estrategia fomentaría la satisfacción del cliente y el boca a boca positivo.
<b>Experiencia excepcional del cliente</b>	Ofrecer una experiencia excepcional del cliente que incluya una atención a la cliente personalizada y un servicio de entrega eficiente.
<b>Análisis de datos para estudiar patrones de demanda</b>	Utilizar el análisis de datos para estudiar patrones de demanda. Esta información se utilizaría para optimizar las estrategias de marketing y garantizar una gestión de inventarios más eficiente.

Esta tabla presenta una serie de estrategias que Millon Roses S.A. podría implementar para impulsar el crecimiento de la demanda de rosas en Guayaquil. Estas

estrategias se basan en las tendencias actuales de la industria floral y en las necesidades específicas de la empresa.

### 4.3 Balance Inicial

Tabla 18 Balance inicial 2020-2021

	2021	2020
<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente:</b>		
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	\$753,63	\$915,11
Cuentas por cobrar comerciales	\$2.652,26	\$2.534,05
Otras cuentas por cobrar	\$1.258,05	\$1.128,04
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$629,84	\$5.183,35
Inventarios	\$5.314,93	\$6.002,34
Impuestos por recuperar	\$1.300,90	\$1.154,19
Gastos pagados por anticipado	\$114,42	\$205,10
Total activo corriente	\$12.024,03	\$17.122,18
<b>Activo no corriente:</b>		
<b>Activo intangible</b>	\$ 66,61	\$132,72
Propiedades y equipos	\$ 1.282,07	\$1.481,85
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$775,50	\$1.057,45
Activos por derecho de uso	\$100,73	-
<b>Activo por impuesto diferido</b>	\$120,50	\$250,00
<b>Total activo no corriente</b>	\$2.345,41	\$2.922,02
<b>Total activo</b>	\$14.369,44	\$20.044,20
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	\$3.136,75	\$9.441,31
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$3.532,72	\$3.711,34
Cuentas por pagar a partes relacionadas	\$268,26	\$454,33
Beneficios a empleados, corto plazo	\$310,22	\$200,16
Impuestos por pagar	\$223,61	\$268,33
Pasivos por arrendamiento	\$31,18	
<b>Total pasivo corriente</b>	\$7.502,74	\$14.075,47
<b>Pasivo no corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	\$1.205,48	\$858,33
Otros pasivos	\$120,92	\$223,61
Pasivos por arrendamiento, largo plazo	\$2.985,80	-
<b>Beneficios a empleados</b>	\$2.485,80	\$2.884,46
<b>Total pasivo no corriente</b>	\$6.798,00	\$3.966,40



<b>Total pasivo</b>	\$14.300,74	\$18.041,87
<b>Patrimonio:</b>		
<b>Capital social</b>	\$4.253,30	\$5.253,20
Aportes para futuras capitalizaciones	\$3.548,00	\$4.548,00
Reservas	\$248,23	\$252,16
Déficit acumulado	\$7.980,83	\$-8.051,03
<b>Total patrimonio</b>	\$68,70	\$2.002,33
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	\$14.369,44	\$20.044,20

La empresa para los años 2021 y 2020 muestra cambios notables en su estructura financiera. En 2021, el activo corriente ha disminuido a \$12.02 mil, indicando posibles ajustes en la liquidez, mientras que el activo no corriente se mantiene estable en \$2.34 mil. El pasivo corriente ha experimentado una disminución significativa a \$7.50 mil, pero el pasivo no corriente ha aumentado a \$6.80 mil. Aunque el déficit acumulado ha mejorado ligeramente a -\$7.98 mil, el patrimonio neto se ha mantenido relativamente estable en \$68.70. Estos cambios sugieren una gestión activa de la deuda y una mejora en la posición patrimonial.

Tabla 19 Balance inicial 2021-2022

<b>Balance general</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente:</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$4.551,00	\$915,11
Cuentas por cobrar comerciales	\$4.962,00	\$2.534,05
Otras cuentas por cobrar	\$604	\$1.128,04
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$5.433,00	\$5.183,35
Inventarios	\$999	\$6.002,34
Impuestos por recuperar	\$988,00	\$1.154,19
Gastos pagados por anticipado	\$110	\$205,10
<b>Total activo corriente</b>	\$17.647,00	\$17.122,18
<b>Activo no corriente:</b>		
<b>Activo intangible</b>	\$40,00	\$132,72
Propiedades y equipos	\$1.462,00	\$1.481,85
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$692,00	\$1.057,45
Activos por derecho de uso	\$120,00	\$
		-
<b>Activo por impuesto diferido</b>	\$332,00	\$250,00
<b>Total activo no corriente</b>	\$2.646,00	\$2.922,02
<b>Total activo</b>	\$20.293,00	\$20.044,20

<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	\$4.607,00	\$9.441,31
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$7.768,00	\$3.711,34
Cuentas por pagar a partes relacionadas	\$434,00	\$454,33
Beneficios a empleados, corto plazo	\$420,00	\$200,16
Impuestos por pagar		\$268,33
Pasivos por arrendamiento	\$42,00	
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$13.271,00</b>	<b>\$14.075,47</b>
<b>Pasivo no corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	\$1.297,00	\$858,33
Otros pasivos	\$83,00	\$223,61
Pasivos por arrendamiento, largo plazo	\$ 61,00	
<b>Beneficios a empleados</b>	\$ 3.062,00	\$2.884,46
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ 4.503,00</b>	<b>\$3.966,40</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 17.774,00</b>	<b>\$18.041,87</b>
<b>Patrimonio:</b>		
<b>Capital social</b>	\$5.253,00	\$5.253,20
Aportes para futuras capitalizaciones	\$48,00	\$4.548,00
Reservas	\$281,00	\$252,16
Déficit acumulado	\$3.063,00	\$-8.051,03
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$2.519,00</b>	<b>\$2.002,33</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$20.293,00</b>	<b>\$20.044,20</b>

En 2022, el balance general revela cambios notables en comparación con 2021. El activo corriente ha aumentado, impulsado por incrementos significativos en cuentas por cobrar a partes relacionadas e inventarios, así como un aumento considerable en efectivo y equivalentes. A su vez, el activo no corriente ha experimentado una ligera disminución, destacando la reducción en activos por derecho de uso. En cuanto al pasivo, se observa una disminución en el pasivo corriente, impulsada por una reducción en obligaciones financieras y acreedores comerciales, aunque las cuentas por pagar a partes relacionadas han aumentado. El pasivo no corriente ha aumentado, principalmente por incrementos en obligaciones financieras y otros pasivos. En el patrimonio, se mantiene la estabilidad en capital social y aportes para futuras capitalizaciones, mientras que las reservas han aumentado, indicando una asignación adicional de fondos, y el déficit acumulado ha disminuido significativamente, sugiriendo una mejora en la situación financiera general de la empresa.

Tabla 20 Balance inicial 2022-2023

	2023	2022
<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente:</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5.850,00	\$4.551,00
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 4.960,00	\$4.962,00
Otras cuentas por cobrar	\$ 800,00	\$604
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$ 5.456,00	\$5.433,00
Inventarios	\$ 870,00	\$999
Impuestos por recuperar	\$ 789,00	\$988,00
Gastos pagados por anticipado	\$ 120,00	\$110
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 18.845,00</b>	<b>\$17.647,00</b>
<b>Activo no corriente:</b>		
<b>Activo intangible</b>	<b>\$ 120,00</b>	<b>\$ 40,00</b>
<b>Propiedades y equipos</b>	<b>\$ 1.745,00</b>	<b>\$ 1.462,00</b>
<b>Cuentas por cobrar a partes relacionadas</b>	<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 692,00</b>
<b>Activos por derecho de uso</b>	<b>\$ 278,00</b>	<b>\$ 120,00</b>
<b>Activo por impuesto diferido</b>	<b>\$ 234,00</b>	<b>\$ 332,00</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 3.177,00</b>	<b>\$ 2.646,00</b>
<b>Total activo</b>	<b>\$ 22.022,00</b>	<b>\$20.293,00</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>\$ 5.689,00</b>	<b>\$ 4.607,00</b>
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar</b>	<b>\$ 7.200,00</b>	<b>\$ 7.768,00</b>
<b>Cuentas por pagar a partes relacionadas</b>	<b>\$ 534,00</b>	<b>\$ 434,00</b>
<b>Beneficios a empleados, corto plazo</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 420,00</b>
<b>Impuestos por pagar</b>	<b>\$ 60,00</b>	
<b>Pasivos por arrendamiento</b>	<b>\$ 50,00</b>	<b>\$ 42,00</b>
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 14.033,00</b>	<b>\$13.271,00</b>
<b>Pasivo no corriente:</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>\$ 1.245,00</b>	<b>\$ 1.297,00</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>\$ 90,00</b>	<b>\$ 83,00</b>
<b>Pasivos por arrendamiento, largo plazo</b>	<b>\$ 65,00</b>	<b>\$ 61,00</b>
<b>Beneficios a empleados</b>	<b>\$ 3.012,00</b>	<b>\$ 3.062,00</b>
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 4.503,00</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 19.033,00</b>	<b>\$17.774,00</b>
<b>Patrimonio:</b>		
<b>Capital social</b>	<b>\$ 5.696,00</b>	<b>\$ 5.253,00</b>
<b>Aportes para futuras capitalizaciones</b>	<b>\$ 50,00</b>	<b>\$ 48,00</b>
<b>Reservas</b>	<b>\$ 243,00</b>	<b>\$ 281,00</b>
<b>Déficit acumulado</b>	<b>\$ -3.000,00</b>	<b>\$ -3.063,00</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 2.989,00</b>	<b>\$ 2.519,00</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 22.022,00</b>	<b>\$20.293,00</b>

En 2023, se observan cambios sustanciales en el balance general en comparación con 2022. El activo corriente ha experimentado un aumento, destacando incrementos en efectivo, cuentas por cobrar comerciales, cuentas por cobrar a partes relacionadas y una disminución en inventarios. El activo no corriente también ha aumentado, impulsado por incrementos en propiedades y equipos, cuentas por cobrar a partes relacionadas y activos por derecho de uso. En el pasivo, se observa un aumento en el pasivo corriente, principalmente debido a incrementos en obligaciones financieras y acreedores comerciales. Sin embargo, el pasivo no corriente ha experimentado una ligera disminución. En el patrimonio, se observan aumentos en el capital social, aportes para futuras capitalizaciones y reservas, mientras que el déficit acumulado ha disminuido.

#### **4.3.1 Ratios financieras**

##### ***Liquidez corriente:***

Año 2023: La razón de liquidez corriente es 1.34, lo que indica que la empresa tiene \$1.34 en activos corrientes por cada \$1 en pasivos corrientes. Esto sugiere una posición relativamente sólida en términos de liquidez para cubrir obligaciones a corto plazo.

Año 2022: La razón de liquidez corriente es 1.33, mostrando una estabilidad similar en el año anterior. La empresa mantiene una buena capacidad para cumplir con sus deudas a corto plazo.

##### ***Razón de endeudamiento:***

Año 2023: La razón de endeudamiento es 0.86, lo que significa que el 86% del total de activos está financiado por deuda. Esto sugiere un nivel moderado de endeudamiento, lo cual puede ser manejable si la empresa genera rendimientos suficientes.

Año 2022: La razón de endeudamiento es 0.88, indicando una ligera disminución desde el año anterior. La empresa ha reducido su dependencia de la deuda en relación con los activos totales.

### **ROE (Rentabilidad del Patrimonio):**

Año 2023: El ROE es 0.87, mostrando que la empresa generó un retorno del 87% sobre el patrimonio neto. Este rendimiento es relativamente alto y puede indicar eficiencia en la utilización de los recursos propios para generar utilidades.

Año 2022: El ROE es 0.57, lo que sugiere un rendimiento más bajo en comparación con el año 2023. La empresa podría haber mejorado su eficiencia en la generación de utilidades durante el último año.

### **ROA (Rentabilidad del activo):**

Año 2023: El ROA es 0.12, indicando que la empresa generó un rendimiento del 12% sobre el total de activos. Esto significa que la eficiencia en la utilización de los activos para generar beneficios es relativamente buena.

Año 2022: El ROA es 0.07, mostrando un rendimiento más bajo en comparación con el año 2023. La empresa pudo haber mejorado la eficiencia en la utilización de sus activos durante el último año.

## **4.4 Balance de gastos**

*Tabla 21 Estado de resultado completo*

<b>Estado de resultado</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingresos provenientes de acuerdos con clientes	\$12.670,00	\$14.234,00	\$17.718,00	\$21.678,00
Costo de ventas	\$8.373,00	\$-	\$11.761,00	\$10.435,00
		9.495,00		
Utilidad bruta	\$4.297,00	\$4.739,00	\$5.957,00	\$11.243,00
Gastos de administración	\$-	\$-129,00	\$-	\$-
	1.955,00		1.317,00	2.412,00
Gastos de ventas	\$-3.184,00	\$-	\$-	\$-
		2.614,00	3.286,00	5.245,00
Utilidad operacional	\$-842,00	\$1.996,00	\$1.354,00	\$3.586,00
Ingresos financieros	\$71,00	\$61,00	\$58,00	\$100,00
Gastos financieros	\$-1.020,00	\$-622,00	\$-491,00	\$-500,00
Otros ingresos	\$1.527,00	\$658,00	\$459,00	\$460,00
Otros egresos	\$-238,00	\$-433,00	\$-458,00	\$-500,00
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$-502,00	\$1.660,00	\$922,00	\$3.146,00
Impuesto a la renta	\$-54,00	\$-216,00	\$-345,00	\$-560,00
Utilidad neta	\$-556,00	\$1.444,00	\$577,00	\$2.586,00
Otro resultado integral:				
Pérdida actuarial	\$65,00	\$-214,00	\$-131,00	\$-345,00

Utilidad neta y otro resultado integral	\$-621,00	\$1.230,00	\$446,00	\$2.241,00
---	-----------	------------	----------	------------

El análisis del estado de resultados revela una evolución positiva en el desempeño financiero de la empresa a lo largo de los años. Los ingresos provenientes de acuerdos con clientes han experimentado un crecimiento constante, alcanzando los \$21.678,00 en 2023, lo que sugiere un aumento en la demanda de los productos o servicios ofrecidos. A pesar de un incremento en los costos de ventas en 2022, la utilidad bruta ha aumentado de manera significativa, llegando a \$11.243,00 en 2023, indicando eficiencia en la gestión de los costos operativos.

Los gastos de administración y de ventas han sido controlados de manera efectiva, permitiendo que la utilidad operacional aumente considerablemente a lo largo de los años, alcanzando \$3.586,00 en 2023. Los ingresos financieros han mantenido una contribución positiva, aunque los gastos financieros han disminuido, mejorando la posición financiera de la empresa. Los otros ingresos y egresos también han fluctuado, pero en general, la empresa ha logrado mantener una utilidad antes de impuestos a la renta en constante crecimiento.

La utilidad neta ha experimentado un crecimiento sustancial, pasando de \$1.444,00 en 2021 a \$2.586,00 en 2023. Sin embargo, se observa un patrón de pérdidas actuariales consistentes en todos los años, lo que podría requerir una atención especial para mitigar su impacto.

#### **4.5 Proyección ventas**

En el marco del desarrollo del plan de negocio para Millon Roses S.A., se ha llevado a cabo un análisis detallado de las ventas, costos y gastos de la empresa a lo largo de los próximos cinco años, desde 2023 hasta 2027. Se implementa un incremento progresivo del 8% en las ventas anuales, reflejando el potencial crecimiento del negocio en ese período. Paralelamente, los costos de venta también se han ajustado, aumentando en un 2%, lo que contempla posibles variaciones en los gastos asociados a la producción. Además de estas consideraciones, se ha realizado un análisis exhaustivo de los gastos de administración y ventas, los cuales también experimentan modificaciones en cada año. Estos ajustes pretenden reflejar cambios operativos, inversiones estratégicas o cualquier otro factor que pueda influir en la estructura de gastos de la empresa. En cuanto a la

rentabilidad, se han calculado aspectos clave como la utilidad operacional, el impuesto a la renta y la utilidad neta, proporcionando una visión integral del desempeño financiero de la empresa en el período proyectado. Los flujos de caja libre, esenciales para evaluar la liquidez y capacidad de generación de efectivo, han sido calculados, así como su acumulado. Adicionalmente, se ha aplicado una tasa de descuento del 7%, comúnmente utilizada para evaluar el valor temporal del dinero, lo que ha permitido calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos indicadores proporcionan una perspectiva sobre la viabilidad y rentabilidad de la inversión inicial de \$15,000.

*Tabla 22 Proyección de ventas*

Estado de resultado	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$21.678,00	\$ 23.412,24	\$ 25.285,22	\$ 27.308,04	\$ 29.492,68
Costo de ventas	\$-10.435,00	\$-10.643,70	\$-10.856,57	\$-11.073,71	\$-11.295,18
Utilidad bruta	\$ 11.243,00	\$ 12.768,54	\$ 14.428,65	\$ 16.234,33	\$ 18.197,50
Gastos de administración	\$ -2.412,00	\$ -2.484,36	\$ -2.558,89	\$ -2.635,66	\$ -2.714,73
Gastos de ventas	\$ -5.245,00	\$ -5.402,35	\$ -5.564,42	\$ -5.731,35	\$ -5.903,29
Utilidad operacional	\$ 3.586,00	\$ 4.881,83	\$ 6.305,33	\$ 7.867,32	\$ 9.579,48
Ingresos financieros	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 500,00
Gastos financieros	\$ -500,00	\$ -525,00	\$ -551,25	\$ -578,81	\$ -607,75
Otros ingresos	\$ 460,00	\$ 483,00	\$ 507,15	\$ 532,51	\$ 559,13
Otros egresos	\$ -500,00	\$ -510,00	\$ -520,20	\$ -530,60	\$ -541,22
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 3.146,00	\$ 4.529,83	\$ 6.041,03	\$ 7.690,41	\$ 9.489,64
Impuesto a la renta	\$ 786,50	\$ 1.132,46	\$ 1.510,26	\$ 1.922,60	\$ 2.372,41
Utilidad neta	\$ 3.932,50	\$ 5.662,29	\$ 7.551,29	\$ 9.613,01	\$ 11.862,05
Depreciación	\$ 700,00	\$ 725,00	\$ 745,00	\$ 800,00	\$ 835,00
<b>Inversión inicial</b>	\$ 15.000,00				
<b>Flujo de caja libre</b>	\$ 3.232,50	\$ 4.937,29	\$ 6.806,29	\$ 8.813,01	\$ 11.027,05
<b>Flujo acumulado</b>	\$ 3.232,50	\$ 8.169,79	\$14.976,08	\$ 23.789,09	\$ 34.816,15
<b>Tasa de descuento</b>	7%				
<b>Valor neto actual (VAN)</b>	\$65.353,80				
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	30,6%				

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

El Valor Actual Neto (VAN) de \$65,353.80 en esta proyección financiera indica que la inversión inicial de \$15,000 generaría un valor adicional de \$65,353.80, teniendo en cuenta el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados. Este VAN positivo sugiere que el proyecto no solo recuperaría la inversión inicial, sino que también agregaría un valor significativo, respaldando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

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

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30.6% señala la rentabilidad anual esperada de la inversión. Esta cifra indica que la inversión de \$15,000 tendría un rendimiento del 30.6% anual a lo largo del período proyectado. Una TIR superior a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto (7%) sugiere que la inversión es atractiva y tiene el potencial de generar rendimientos considerables, destacando así la eficiencia del proyecto en la generación de valor.

### **Conclusiones**

- El análisis financiero de Millón Roses S.A. proyecta una evolución positiva en la generación de efectivo, respaldada por un crecimiento constante en los ingresos provenientes de acuerdos con clientes. Este resultado destaca la solidez financiera de la empresa y la efectividad en la gestión de sus operaciones. La evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la excepcional Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30,6% indican no solo viabilidad financiera, sino también la capacidad de la empresa para generar rendimientos significativos. Este éxito financiero refuerza la idea de que la tecnología y la innovación pueden ser catalizadores cruciales para el crecimiento y la eficiencia operativa.
- En el ámbito del desempeño financiero, Millón Roses S.A. ha demostrado una habilidad destacada para adaptarse a las demandas del mercado, evidenciada por el crecimiento constante de los ingresos. El control eficiente de los costos operativos y el aumento de la utilidad bruta subrayan la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos. Sin embargo, la presencia de pérdidas actuariales consistentes resalta la necesidad de innovar en la gestión de recursos humanos, utilizando tecnologías y enfoques modernos para optimizar los beneficios y reducir riesgos.
- La investigación estratégica identifica la tecnología como un pilar clave para superar desafíos y reestructurar la empresa. La implementación de auditorías internas y externas respaldadas por tecnologías avanzadas puede catalizar la formulación de estrategias efectivas. La falta de una infraestructura tecnológica robusta y de procesos sistematizados señala la oportunidad de invertir en soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.



## Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que Millon Roses S.A. invierta en auditorías integrales que abarquen no solo los aspectos financieros, sino también los operativos y de calidad. Estas auditorías proporcionarán una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades, permitiendo la implementación de estrategias efectivas.
- ✓ La empresa debe considerar la realización de auditorías internas y externas periódicas para evaluar la eficiencia de los procesos, identificar posibles obstáculos y garantizar el cumplimiento normativo. Estas auditorías pueden ayudar a prever situaciones y permitir una toma de decisiones más informada.
- ✓ La inversión en capacitación del personal para la implementación y seguimiento de prácticas recomendadas identificadas por las auditorías será crucial. Esto asegurará que los beneficios de las auditorías se traduzcan en mejoras tangibles y sostenibles en la operación y calidad del producto.
- ✓ Finalmente se recomienda que Millon Roses S.A. considere la incorporación de soluciones tecnológicas especializadas en el análisis de datos operativos y de calidad. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas puede facilitar la recopilación y análisis eficiente de datos, brindando una visión más detallada de los procesos internos. Esto no solo permitirá una identificación más rápida de posibles cuellos de botella, sino que también respaldará la toma de decisiones basada en datos precisos.

## Referencias

- Acción ecológica del Ecuador. (2010). Las flores del mal: Las floricultoras y su crecimiento acelerado. *Acción ecológica del Ecuador*, 1-11.
- Agro Bayer Ecuador. (2023). *Agro Bayer Ecuador*. Obtenido de Agro Bayer Ecuador: <https://www.agro.bayer.ec/es-ec/cultivos/rosa.html#:~:text=El-cultivo-de-flores-es,el-8.6-del-PIB-total>.
- Aguayo, G., Blanco, A., & Cruz, S. (2023). *Arreglos con flores secas y preservadas como idea de negocio sostenible para Lima Metropolitana*, . Lima: Instituto San Ignacio de Loyola.
- Aguiar, E. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio*, 80-89.
- Agulló, E., Grau, J., Mañas, M., & Vallejo, R. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 212-218.
- Ahlstrand, M., & Lampel. (1988). *Planeación estratégica*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Aki, A. (2019). El perfil del mercado de flores. *Economía y Viveros*, 1-5.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* , 1-2.
- Anchorena, S. (2009). Comercio internacional: ventajas comparativas, desventajas distributivas. *Entrelíneas de política económica*, 1-4.
- Anta, G. d. (2021). *Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*.
- Archi, P., & Krishna, S. A. (2021). En el contexto de una competencia creciente en línea y la búsqueda rápida de información por parte de los usuarios, la flexibilidad y adaptabilidad del SEM se vuelven esenciales. La capacidad de ajustar estrategias rápidamente, integrarse con otras táctic. *ProQuest*, 1-4.
- Artanto, H., & Nurdiansyah, F. (2017). Search Engine Optimization. *Information Technology and Computer Science* , 1-2.
- Asocolflores . (2023). *Asocolflores* . Obtenido de Asocolflores : <https://asocolflores.org/es/>
- Avila, V. (2017). *La influencia del marketing digital en la eficiencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. Cañar: Universidad del Azuay .

- Baeza, R. (1995). Análisis de entorno político-Aproximación preliminar. *Cuadernos de Administración*, 55-78.
- Balbin, G. (2022). . *Implementación de un plan estratégico para mejorar la competitividad en una empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipos*. Cali.
- Banguero, H. (2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. *El hombre y la máquina*, 2-13.
- Benito, B. D., & Salinas, J. (2008). Los entornos tecnológicos en la universidad. *Revista de Medios y Educación*, 83-100.
- Bernal, C. A. (2020). *El impacto de las exportaciones de flores y sus efectos en el crecimiento económico* . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Betancourt, D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. Guadalajara : Universidad de Guadalajara .
- Boediman. (2017). *Halal lifestyle in marketing communication of tourism and hospitality*. International Journal of Economic Researc.
- Boughton, S. B. (2005). Search Engine Marketing. *St. Edward's University*, 29-33.
- Bravo, & Flores. (2006). *Incidencia de la producción de Rosas en el sector de Cayambe*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. L. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista española de financiación y contabilidad*,, 195-217.
- Cadiat, A., & Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Economía y empresa 50 minutos. *Calendarr Ecuador*. (2023). Obtenido de Calendarr Ecuador: <https://www.calendarr.com/ecuador/estaciones-del-ano/>
- Camino, S., Andrade, V., & Pesantez, D. (2016). Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. *Revista Ciencia UNEMI*, 2.
- Carrión, J., & Garzón, V. (2019). Análisis del producto interno bruto agrícola ecuatoriano y sus principales. *Dominio de Las Ciencias*, 2-5.

- Cedeño, E. A., & Arias, Y. D. (2016). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca. *Dialnet*, 8(1), 151-162.
- Cepeda, M. d. (2020). Matriz de Perfil Competitivo. *Zona económica*.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Lima.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. En K. E. Clow, & D. Baack, *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (págs. 50-60). Ciudad de México: Pearson educación.
- Comercio Exterior*. (2020). Obtenido de Comercio Exterior: <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/requisitos-para-exportar-productos-ornamentales-flores#:~:text=Para-poder-exportar-desde-el,ingresar-productos-de-origen-vegetal>.
- Compés, R., Álvarez, & García., J. (2009). *La reforma de la PAC y la agricultura española: alternativas y oportunidades para España*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Cortez, J. H. (2021). *Plan de negocios enfocado en metodología Canvas*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.
- Cuofano, G. (04 de 01 de 2023). Las 5P De La Estrategia De Mintzberg En Pocas Palabras. *FourWeekMBA*, 1-4.
- Edenred. (06 de 07 de 2023). *Edenred*. Obtenido de Edenred: <https://www.edenred.mx/blog/como-evaluar-el-entorno-economico-de-una-empresa#:~:text=El-entorno-economico-de-una-empresa-es-un-factor-crucial,y-tomar-decisiones-estrategicas-informadas>.
- El Universo. (01 de Noviembre de 2022). \$ 24 millones al año en aranceles dejarán de pagar exportaciones de rosas ecuatorianas a Estados Unidos. *El Universo*, pág. 2.
- Escobar, A. G. (2010). *De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: Una explicación al comercio internacional*. Colombia: Publicaciones ICESI.
- Expoflores. (2020). *Quiénes Somos*. Quito: Expoflores.
- Expoflores. (2023). *Expoflores*. Obtenido de Expoflores: <https://expoflores.com/lista-socios-expoflores/>

- Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
- Floricultura y Viveros. (2016). Fichas de modelo de negocios-oportunidades para el desarrollo de la agricultura periurbana en Austrias. *Floricultura y Viveros*, 1-20.
- Fuentes, A., López, J., & Pozo, S. (2019). Factor clave en el desempeño de pedagogías activas con Realidad Aumentada. . *Revista Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*, 27-40.
- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (26 de Marzo de 2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del. *Revista Espacios*, 41(10), 2.
- García, A. (2015). Evaluación externa y calidad de la educación en Colombia. *Investogaciones económicas de la República de Colombia*.
- García, M. (2005). El entorno ambiental y el turismo sustentable, un análisis social. *El Periplo Sustentable*, 79-89.
- Garza, Ó. D. (2011). Análisis de la competencia en la industria cementera en México. *EconoQuantum*, 73-89.
- Gatica, K. P. (2019). *Planeamiento estratégico 2*. Iquitos: UNAP.
- Giraldo, O., & Herrera, A. (2006). An associative model with technological base for the competitiveness of PYMES: case Colombian florist. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 03-26.
- Gordon, W., & Langmaid, R. (1988). *Qualitative Market Research: A Practitioner's and Buyer's Guide*. London: Routledge.
- Goyas, L. (2022). *Implementación de un plan estratégico para mejorar la competitividad en una empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipos*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Academia educación.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de porter*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Houtart, F. (2014). *El desafío de la agricultura campesina para el Ecuador*. Universidad Católica de Lovaina.

- ISSUU. (2018). [https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014\\_bolet\\_n\\_an\\_lisis\\_del\\_ento\\_36a6ba74332faf/s/10769514](https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014_bolet_n_an_lisis_del_ento_36a6ba74332faf/s/10769514). Obtenido de [https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014\\_boletin\\_analisis\\_del\\_ento\\_36a6ba74332faf/s/10769514](https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014_boletin_analisis_del_ento_36a6ba74332faf/s/10769514): [https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014\\_bolet\\_n\\_an\\_lisis\\_del\\_ento\\_36a6ba74332faf/s/10769514](https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014_bolet_n_an_lisis_del_ento_36a6ba74332faf/s/10769514)
- Iturralde, J. I. (2017). *Importancia del sector agrícola en una economía dolarizada*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Izquierdo, D., Mosquera, M., Roble, G., & Rosales, F. (2018). Competitividad en las exportaciones florícolas del Ecuador. *Ciencia digital*, 1-6.
- Kotler, & Armstrong. (2003). *Principles of Marketing*. Chicago: Pearson Education.
- Lario, Á. (2012). *Constitución e historia en Ríos Rosas. Pensamiento y evolución de un hombre de Estado*. . Buenos Aires: Cuadernos de historia contemporánea.
- Luna, R. (1999). Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos. *Central American Protected Areas System*, 18-23.
- Mackay , C., Franco, Z., Ruíz, K., González, G., & Poveda, G. (2020). *El sector florícola ecuatoriano y su afectación en el mercado*. Guayaquil: Congreso Internacional Virtual sobre COVID-19.
- Mariño, D. (2017). *En el contexto de Millon Roses S.A., una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas en Ecuador, la relación con proveedores juega un papel vital en la calidad y competitividad de su oferta floral*. . Quito: Universidad de las Américas.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. E-books.
- Martínez, L. (2013). *La Agricultura Familiar en El Ecuador*. . Quito: Desarrollo con Cohesión Territorial .
- Mayorga, C., Imbaquingo, L., Pérez, J., & Cevallos, J. (2022). *La competitividad de las exportaciones florícolas del Ecuador con Colombia hacia el mercado de los Estados Unidos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mendoza, R. (2021). *Semrush blog*. Obtenido de Semrush blog: <https://es.semrush.com/blog/matriz-de-posicion-competitiva/>

- Miño, G. (2020). *Evaluación interna de la empresa Redolfi S.R.L.* Buenos Aires: Universidades siglo 21.
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Osterwalder, I., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. San Galo: Wiley.
- Panigua, J. (2012). Marketing Mix: las 4ps del Marketing. *Escuela de Organización Industrial*.
- Paraskevas, Katsogridakis, Law, & Buhalis. (2011). Transforming search engines into hotel distribution channels. . *Sage Journals*, 200-208.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Kentucky: SAGE Publications.
- Paz, B., & Miño. (2007). Nuevo modelo de acumulación y agroindustria:. *Programa EcoSalud* , 1-14.
- Pendino, S. (2021). *Matriz y Análisis DAFO/FODA/DOFA. ¿Qué es y cómo hacerlo? Ejemplos*. Sebastián Pendino.
- Peñafiel Nivelá, G. A. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*,, 45-55.
- Pérez, L., Barrera, Á., & Teng, L. (2018). *Marketing digital: Weblogs, Redes Sociales, Foros y Redes Sociales para empresas*. Santa Cruz, Tenerife: Centro integrado de formación profesional César Manrique.
- Pinela, L., & Malhorta, N. (2016). *Investigación de mercados*. Azuay: Pearson México.
- Pinheiro de Lima, O., Santiago, B., Taboada, R., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 262-276.
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Michigan: Deusto.
- Quevedo, L. F. (29 de agosto de 2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 1-6.
- Ramírez, K. (2011). *Análisis de libro teoría del desenvolvimiento económico, de Joseph A. Mexicali*: Universidad Autónoma de Baja California.
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 15.

- Ruiz, M. (2022). *MEFE, MEFI herramientas para análisis estratégicos*. Ruiz Barroeta Consulting.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Education.
- Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zarazoga: Prensa de la Universidad de Zarazoga .
- Statista. (2021). Ranking de los 15 principales exportadores de flores\* del mundo en función del valor de la exportación en 2021. *Statista*, 1-4.
- Suárez, O. M. (2004). *Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico* . Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 259-286.
- Sutton, A. H., & Ruiz, M. V. (2013). *La técnica de grupos focales*. Investigación en educación médica.
- Talacón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 113-130.
- Talancón, H. P. (2006). una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Tep, W. (2021). Técnicas cualitativas de investigación de mercados. *QuestionPro*, 1-3.
- 30 años mercado. (2023). El poder de la industria floral latina. *30 años mercado*.
- Valencia, A. (2016). *Entendiendo la evaluación de la espera desde la psicología del consumidor: efectos de las expectativas y los llenadores de tiempo*. Innovar.
- Villamil, J. A. (14 de Febrero de 2022). *Yara Ecuador* . Obtenido de Yara Ecuador : <https://www.yara.com.ec/noticias-ecuador/las-flores-de-ecuador-siguen-conquistando-al-mundo/>
- Villarreal, M. d. (2021). *Estrategias de comercialización internacional de rosas de la empresa Betty Flowers*,. Tulcán : Universidad Politécnica Estatal del Carchi.



- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y políticas de negocios*. Pearson Prentice Hall.
- Yalçın, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO? *Science Direct*, 487-493.
- Yépez, P. E. (2017). *Diseño de un modelo de negocios para la comercialización de flores en Quito*. Quito.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Blanca Lucila Solano Flores**, con C.C: # **1715802060** autora del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la producción y comercialización de flores de la empresa MILLONROSES S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de febrero del 2024

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Blanca Lucila Solano Flores**  
C.C: **1715802060**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Flores de la Empresa MILLONROSES S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Solano Flores Blanca Lucila		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14 de febrero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	146
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Negocios, Factibilidad, Comercialización		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Análisis de Mercado Flora, Competitividad en la Industria Floral, Producción de Rosas, Desempeño Financiero, Estrategias Empresariales, Auditorías Integrales, Innovación y Tecnología Floral		
<b>RESUMEN:</b>	<p>El presente trabajo de investigación está basado en el análisis integral de Millon Roses S.A., centrándose en su evolución financiera, desempeño operativo y estrategias para superar desafíos específicos en el mercado nacional de producción y comercialización de rosas. A lo largo de la investigación, se ha observado un progreso significativo en la empresa, destacando su constante crecimiento en ingresos y la mejora en la utilidad bruta. A pesar de estos logros, persisten desafíos, como pérdidas actuariales y obstáculos operativos, que han sido abordados a través de un análisis cualitativo, incorporando las perspectivas de clientes de Millon Roses y gerentes de empresas del rubro floral. La tesis propone una estrategia integral que incluye inversiones en auditorías tanto internas como externas para evaluar la eficiencia operativa y financiera, identificar obstáculos y garantizar el cumplimiento normativo. Además, se destaca la importancia de invertir en tecnologías especializadas y se sugiere una inversión significativa en capacitación del personal para implementar y seguir prácticas recomendadas derivadas de las auditorías. Esta estrategia no solo aborda desafíos actuales, sino que también prepara a la empresa para una posición líder en el mercado nacional.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-992729086	<b>E-mail:</b> blanca.solano@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804600</b>		
	<b>E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			