

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

“Creación de un modelo de negocio para la “EMAC-EP” en el área de comercialización y producción de compost-humus y plantas, periodo 2018-2021”

Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial.

Autoras:

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
CI: 0105958656

Angélica Yescenia Ortiz Siguencia
CI: 0106908858

Director:

Ing. José Santiago Jimbo Días
CI: 0103710657

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un modelo de negocio para la “EMAC-EP”, en el área de producción y comercialización de los productos Compost-humus y Plantas “BIOEMAC”, con la finalidad de crear una ventaja competitiva en el mercado mediante la creación de una propuesta de valor que permita mejorar el funcionamiento de la misma.

Como paso inicial se desarrolla un diagnóstico general del área involucrada, en cuanto a producción y comercialización de Compost, Humus y Plantas, debido a que existe una ligera información actual sin previos estudios de mercado, ubicación geográfica, operativos, y financieros por lo cual la empresa requiere de una correcta organización para mejorar el desenvolvimiento comercial.

Posteriormente se desarrolla un modelo de negocios basado en la metodología CANVAS, el cual contribuye sustancialmente para conocer la situación real y a donde se quiere llegar mediante el estudio de los nueve componentes que contempla esta metodología, la formulación de un plan estratégico implementado desde la propuesta de valor, el desarrollo de un plan operativo monitoreado mediante el cuadro de mando integral y un análisis económico -financiero sobre los resultados obtenidos al implementar distintos criterios financieros para evaluar la viabilidad del proyecto.

Finalmente se mide el impacto y riesgos críticos acerca de la implementación del modelo de negocios, así como la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos con la finalidad de sustentar la ejecución del mismo.

Palabras claves: bioemac, modelo de negocios, canvas, cuadro de mando integral, plan estratégico, plan operativo, económico - financiero.



ABSTRAC

The following study's objective is to carry into effect a business model for EMAC-EP, focused not only on the production but also on the commercialization of humus compost and BIOEMAC plants. This study aims at creating a competitive advantage by developing a value proposition that could outperform the company's market share.

As a first step, it is fundamental to delve into the production and commercialization of humus compost and BIOEMAC plants in order to evaluate its current state, because the information available is limited. The company does not have previous market research, geographic segmentation or an operating and financial analysis. The company requires this information to function properly.

Next, a business model CANVAS is developed. This business model helps to acquire a thorough understanding of the company's actual status and future goals due to the nine components of the CANVAS methodology. Furthermore, it enables the users to formulate a strategic plan based on its value proposition, an operating plan that can be monitored by the Balance Scorecard and an economical-financial analysis to evaluate the feasibility of a project.

Finally, the study assesses the impacts and risks of putting the business model in place. Moreover, an assessment and monitoring system would take place to keep track of the results in order to bolster the execution of the business model.

Keywords: bioemac, business model, canvas, balance scorecard, strategic plan, operating plan, economic and financial analysis.



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRAC	3
INDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	14
ÍNDICE GRÁFICOS.....	16
ÍNDICE ANEXOS.....	18
AGRADECIMIENTOS.....	23
DEDICATORIA	24
DEDICATORIA	25
INTRODUCCIÓN	26
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO.....	29
1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO	32
1.1.1 La oportunidad del negocio	32
1.1.2 Zonas de producción y comercialización	33
1.1.3 Canales de comercialización	33
1.1.4 Descripción de la Oportunidad	34
1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	35
1.2.1 Descripción de la oportunidad de los productos Compost, Humus y Plantas.	35
1.2.2 Identificación de los actores	40
1.2.3 Identificar la oferta actual-potencial y sus principales problemas	42
1.2.4 Demanda Actual y tendencia, principales intereses del negocio.	43
CAPITULO II. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR	48
CAPITULO III. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE.....	49



CAPITULO IV. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD . 50

4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE 50

- 4.1.1 Determinación del ámbito de estudio 50
- 4.1.2 Objetivo: 51
- 4.1.3 Desarrollo encuesta clientes potenciales 51
 - 4.1.3.1 Selección: 51
 - 4.1.3.2 Determinación del marco muestral 54
 - 4.1.3.3 Encuesta dirigida a clientes potenciales 54
 - 4.1.3.3.1 Población y cálculo de la muestra 54
 - 4.1.3.3.2 Procedimiento de muestreo 56
- 4.1.4 Encuesta dirigida a clientes actuales 58
 - 4.1.4.1 Selección: 58
 - 4.1.4.2 Determinación del marco muestral 60
 - 4.1.4.3 Encuesta dirigida a clientes actuales 60
 - 4.1.4.3.1 Población y cálculo de la muestra 60
 - 4.1.4.3.2 Procedimiento de muestreo 61
- 4.1.5 Diseño y Prueba piloto de la Encuesta 61
- 4.1.6 Recolección de datos y análisis de información 62
- 4.1.7 Prueba Piloto 62
- 4.1.8 Organización y trabajo de campo 63
- 4.1.9 Construcción de la base de datos: 63
- 4.1.10 Análisis de datos: 64
 - 4.1.10.1 Análisis de datos clientes potenciales..... 64
 - 4.1.10.2 Análisis de datos clientes actuales..... 66
- 4.1.11 Validación de resultados en papel y campo: 67

CAPITULO V. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO 69

5.1 Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio 72

5.2 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes. 72

5.3 Fase final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción 80

- Puntos críticos internos: 80



Puntos críticos externos: 81

CAPITULO VI. MODELO DE NEGOCIOS..... 82

6.1 Plan del modelo de negocios..... 82

6.2 Diseño del modelo Canvas 82

6.2.1 Objetivos de la propuesta del Modelo de negocios: 83

Objetivo general: 83

6.2.2 Segmento de mercado..... 83

6.2.3 Propuesta de valor..... 84

6.2.3.1 Variedad de Productos:..... 85

6.2.3.2 Plataforma Virtual:..... 85

6.2.3.3 Personal “Bioemac”: 85

6.2.3.4 Publicidad:..... 86

6.2.3.5 Productos Complementarios: 86

6.2.4 Canales..... 86

6.2.5 Relaciones con clientes..... 87

6.2.6 Fuentes de Ingreso 87

6.2.7 Recursos claves 88

6.2.8 Actividades clave 89

6.2.9 Asociaciones clave 90

6.2.10 Estructura de costes 90

6.3 Esquema Básico..... 94

6.3.1 Idea del negocio:..... 94

6.3.2 Descripción de la idea 94

6.3.3 Descripción de la empresa..... 95

6.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO..... 96

6.4.1 Entorno Macro..... 96

6.4.1.1 Económico: 97

6.4.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) 97

6.4.1.1.2 INFLACIÓN ANUAL DEL IPC..... 98

6.4.1.1.3 Ingreso Promedio (Canasta Familiar 2018) 98

6.4.1.1.4 Desempleo 99

6.4.1.1.5 Índice de Confianza del Consumidor (ICC) 100



- 6.4.1.2 Político-Legal..... 100
 - 6.4.1.2.1 Nivel de estabilidad del Gobierno 100
- 6.4.1.3 Social-Cultural 101
 - 6.4.1.3.1 Población..... 101
 - 6.4.1.3.2 Pobreza 102
 - 6.4.1.3.3 Nivel Socioeconómico 102
- 6.4.1.4 Ambiental..... 103
- 6.4.2 Entorno Micro..... 103
 - 6.4.2.1 Oferta 104
 - 6.4.2.2 Demanda..... 106
 - 6.4.2.3 Ambiente del negocio 110
 - 6.4.2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... 110
- 6.5 Análisis de marketing..... 117**
 - 6.5.1 Producto 117
 - 6.5.1.1 Nombre 118
 - 6.5.1.2 Logotipo 118
 - 6.5.1.3 Slogan propuesto 119
 - 6.5.1.4 Descripción del producto..... 119
 - 6.5.1.5 Beneficios del producto 119
 - 6.5.2 PLAZA 119
 - 6.5.3 PRECIO 120
 - 6.5.4 Promoción..... 120
 - 6.5.4.1 Above the Line (ATL) 121
 - 6.5.4.2 Below the Line (BTL) (Activación de la marca) 122
- 6.6 Plan estratégico..... 123**
 - 6.6.1 Análisis FODA..... 123
 - 6.6.2 Plan estratégico de acción 127
- 6.7 Plan de operación..... 127**
 - 6.7.1 Plan operativo de acción 128
- 6.8 Análisis Económico y Financiero..... 128**
 - 6.8.1 Plan Financiero 129
 - 6.8.1.1 Plan de inversión..... 129
 - 6.8.1.1.1 Inversiones en activos intangibles..... 129



6.8.1.1.2	Financiamiento.....	130
6.8.1.2	Costos y gastos Fijos	131
6.8.1.2.1	Sueldos y Beneficios Sociales	131
6.8.1.2.2	Gasto por Depreciación de Propiedad Planta y Equipo	133
6.8.1.2.3	Servicios Básicos.....	134
6.8.1.2.4	Gastos Servicios Administrativos	134
6.8.1.2.5	Gastos Servicios de Vigilancia	134
6.8.1.3	Proyección de Ingresos	134
6.8.1.3.1	Proyecciones de Productos: Plantas y Abono – Sin Proyecto	135
6.8.1.3.2	Proyecciones de Productos: Plantas y Macetas Con Proyecto.....	136
6.8.1.4	Proyección de Costos Variables	139
6.8.1.5	Proyección de Costos Fijos.....	139
6.8.1.6	Estados financieros proyectados	141
6.8.1.6.1	Estado de Resultados Proyectado	141
6.8.1.6.2	Flujo de Caja	145
6.8.2	Evaluación Financiera	149
6.8.2.1	Costo de Capital	149
6.8.2.2	Valor Actual Neto (VAN)	152
6.8.2.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	152
CAPITULO VII. ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS.....		153
7.1 Indicadores de Impacto esperados		153
7.2 Plan de Monitoreo y Evaluación mediante un Cuadro de Mando Integral.....		157
7.2.1	Cuadro de Mando Integral para la unidad de negocio “BIOEMAC”	157
7.2.2	Mapa Estratégico	159
7.2.3	Explicación de la macro realizada para la “BIOEMAC” que hace referencia al Cuadro de Mando Integral	160
7.2.4	Resultados del Cuadro de Mando Integral	162
CAPITULO VIII ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO		163
8.1 Riesgos críticos		163
8.2 Medidas de mitigación.....		166
CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		168



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y región	168
9.2 Conclusiones	168
9.3 Recomendaciones.....	171
BIBLIOGRAFIA.....	173



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas mensuales de HUMUS Hasta febrero 28- 2018.....	35
Tabla 2: Ventas mensuales de COMPOST Hasta febrero 28-2018.....	37
Tabla 3: Porcentaje de participación de Plantas ornamentales	38
Tabla 4: Porcentaje de participación de árboles	39
Tabla 5: Viveros oferentes en la Ciudad de Cuenca 2018.....	43
Tabla 6: Ventas de Compost-Humus, marzo 2017 – febrero 2018 “EMAC-EP”	44
Tabla 7: Venta de Plantas, marzo 2017-febrero 2018 “EMAC-EP”.....	45
Tabla 8: Ingreso Total (Compost, Humus y Plantas), marzo 2017 – febrero 2018 “EMAC-EP”	46
Tabla 9: Número de clientes: abono y plantas	47
Tabla 10: Variables cuantitativas para la aplicación de encuestas a clientes potenciales.....	52
Tabla 11: Variables cualitativas para la aplicación de encuestas a clientes potenciales.....	52
Tabla 12: Procedimiento de muestreo: parroquias Urbanas.....	56
Tabla 13: Procedimiento de muestreo: parroquias Rurales	57
Tabla 14: Variables Cualitativas con respecto a clientes actuales de la "Bioemac".	59
Tabla 15: Variables Cuantitativas con respecto a clientes potenciales de la "Bioemac"	64
Tabla 16: Variables Cuantitativas con respecto a clientes potenciales de la "Bioemac"	65
Tabla 17: Variables Cuantitativas con respecto a clientes actuales de la "Bioemac"	66
Tabla 18: Cadena de Valor: aplicada al negocio "Bioemac"	71
Tabla 19: Actividades: proceso de producción de compost y humus.....	74
Tabla 20: Actividades: compra de plantas a proveedor	76
Tabla 21: Actividades: Producción de plantas en el vivero Yanaturo.....	77



Tabla 22: Actividades: Proceso de comercialización de productos en la “Bioemac” 79

Tabla 23: Lienzo del modelo Canvas aplicado a la producción y comercialización de la “Bioemac”. Modelo Propuesto..... 92

Tabla 24: Lienzo Canvas aplicado a la producción y Comercialización de la "Bioemac". Modelo Propuesto 93

Tabla 25: Viveros oferentes en la Ciudad de Cuenca 2018..... 105

Tabla 26: Cálculo del mercado potencial 107

Tabla 27: Descripción de los viveros más potenciales en la ciudad de Cuenca 111

Tabla 28: Productos exclusivos que posee la "Bioemac..... 112

Tabla 29: Plantas con mayores precios que posee la "Bioemac" 113

Tabla 30: Plantas cuyos precios son menores en la "Bioemac" 114

Tabla 31: Productos complementarios que ofrece la competencia dentro de la Ciudad de Cuenca 115

Tabla 32: Planificación Radial 2018 de la” EMAC-EP”. 122

Tabla 33: Análisis Foda para el centro de comercialización "Bioemac" 126

Tabla 34: Inversión en activos Intangibles 129

Tabla 35: Gastos operativos. 130

Tabla 36: Inventario de macetas..... 130

Tabla 37: Gastos de Sueldos y Salarios marzo 2017 - febrero 2018..... 131

Tabla 38: Gastos de Sueldos y Salarios marzo - julio 2018..... 131

Tabla 39: Gastos por Beneficios Sociales marzo 2017 - febrero 2018 132

Tabla 40: Gastos por Beneficios Sociales marzo - julio 2018 132

Tabla 41: Gasto Depreciación Propiedad Planta y Equipo marzo 2017 - febrero 2018..... 133

Tabla 42: Gastos de servicios básicos marzo 2017 - febrero 2018 134

Tabla 43: Gastos administrativos marzo 2017 - febrero 2018 134

Tabla 44: Gastos Servicios Vigilancia marzo 2017 - febrero 2018..... 134

Tabla 45: Ingresos proyectados de los productos Plantas y Abono..... 135



Tabla 46: Proyecciones de plantas con proyecto..... 136

Tabla 47: Crecimiento poblacional con respecto a los clientes..... 137

Tabla 48: Tasa de inflación..... 137

Tabla 49: Ingresos proyectados de Maceta Greta 5 morena pura..... 138

Tabla 50: Ingresos proyectados de Maceta Estándar Terraverde 24 138

Tabla 51: Ingresos proyectados de Maceta Estándar 37 Morena Pura 138

Tabla 52: Proyecciones de costos de plantas sin proyecto 139

Tabla 53: Proyecciones de costos de Plantas y Macetas con Proyecto 139

Tabla 54: Proyecciones de costos fijos (Plantas)..... 140

Tabla 55: Proyecciones de costo fijo (Plantas y Macetas)..... 141

Tabla 56: Estado de resultados (Plantas) Sin Proyecto..... 143

Tabla 57: Estado de resultados (Plantas y Macetas) con Proyecto..... 144

Tabla 58: Estado General de Flujo de Efectivo Sin Proyecto (Situación Actual)
..... 146

Tabla 59: Flujo de caja (Plantas) Sin Proyecto. 147

Tabla 60: Flujo de caja (Plantas y Macetas) Con Proyecto 148

Tabla 61: Perspectiva Financiera..... 153

Tabla 62: Perspectiva Clientes 154

Tabla 63: Perspectiva de Procesos Internos 155

Tabla 64: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje..... 156

Tabla 65: Cuadro de Mando Integral para la “Bioemac” 158

Tabla 66: Riesgos críticos del modelo de negocio..... 163

Tabla 67: Técnica de Semaforización: Riesgos críticos del modelo de negocio
..... 164

Tabla 68: Resultados de la técnica de semaforización 166

Tabla 69: Medidas de Mitigación 166

Tabla 70: Proforma de macetas como punto de propuesta para la “Bioemac” 207

Tabla 71: Tasa de Inflación Anual del IPC con fecha de corte al 31 de octubre del
2018..... 208



Tabla 72: Proyecciones realizadas para el vivero con respecto a la capacidad instalada.	210
Tabla 73: Tabla de indicaciones con su respectivo color y significado.	211
Tabla 74: Resultados de encuesta aplicada a viveros de la Ciudad de Cuenca con respecto a precios de productos.	212
Tabla 75: Análisis Foda del centro de Comercialización "Bioemac"	219
Tabla 76: Análisis Foda del centro de Comercialización "Bioemac".	220
Tabla 77: Factores externos para la matriz de evaluación.....	221
Tabla 78: Factores internos clave para la matriz de evaluación	222
Tabla 79: Plan estratégico de acción para la "Bioemac".....	223
Tabla 80: Plan operativo de Acción para la "Bioemac"	224
Tabla 81: Proyecciones realizadas para macetas con respecto a la capacidad instalada	225



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Certificaciones Internacionales de Sistemas de Gestión de la “EMAC-EP”	30
Figura 2: Oficina de Comercialización, “EMAC-EP”	31
Figura 3: Canales de comercialización	34
Figura 4: Planificación y gestión participativa	41
Figura 5: Cadena de Valor de Porter: Estructura según autor	70
Figura 6: Simbología y significado de procesos para el flujo grama.	73
Figura 7: Entorno Interno del centro de Comercialización "Bioemac": producción de abono.....	74
Figura 8: Entorno Interno del centro de "Bioemac": producción de plantas	76
Figura 9: Entorno externo, Proceso de Comercialización de los productos en la "Bioemac"	79
Figura 10: Logotipo del centro de comercialización “Bioemac”	118
Figura 11: Tasas de interés del sector público.	151
Figura 12: Mapa estratégico	159
Figura 13: Balance Score Card "BIOEMAC"	161
Figura 14: Cuatro objetivos por perspectiva del cuadro de mando integral	162
Figura 15: Plantilla lienzo Canvas.....	200
Figura 16: Página de inicio de la “EMAC-EP”	200
Figura 17: Página de inicio para el centro de comercialización “Bioemac”.	201
Figura 18: Página de registro e inicio de sesión	201
Figura 19: Plantas Ornamentales dentro del portafolio de productos.	202
Figura 20: Árboles frutales dentro del portafolio de productos.....	202
Figura 21: Árboles Forestales dentro del portafolio de productos.....	203
Figura 22: Plantas Medicinales dentro del portafolio de productos.....	203
Figura 23: Abono Compost dentro del portafolio de productos.....	204
Figura 24: Abono Humus dentro del portafolio de productos.....	204
Figura 25: Macetas dentro del portafolio de productos.....	205



Figura 26: Página de cotización de productos que están dentro del portafolio.
..... 205

Figura 27: Proforma de Plantas y Macetas..... 206

Figura 28: Producto Interno Bruto-PIB..... 208



ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comportamiento de las ventas mensuales CANTIDAD de Humus ..	36
Gráfico 2: Comportamiento de las ventas mensuales de COMPOST.....	37
Gráfico 3: Porcentaje de acogida de plantas Ornamentales.....	39
Gráfico 4: Porcentaje de acogida de árboles individual	40
Gráfico 5: Venta de compost-humus, Marzo 2017-Febrero 2018"EMAC-EP" ..	44
Gráfico 6: Venta de Plantas, EMAC-EP 2017-2018.....	45
Gráfico 7: Porcentaje de ingreso por venta de Compost-Humus y plantas, marzo 2017 – febrero 2018 "EMAC-EP"	46
Gráfico 8: Participación de la actividad Económica, censo 2010.....	48
Gráfico 9: Propuestas de valor para el modelo de negocios.....	84
Gráfico 10: Análisis macro-entorno de la "Bioemac".....	97
Gráfico 11: Resumen de cálculo de mercado potencial.....	109
Gráfico 12: Las cinco fuerzas de Porter.....	110
Gráfico 13: Resumen de las cinco fuerzas de Porter para el centro de comercialización "Bioemac"	117
Gráfico 14: Resumen de la estructura de los productos que ofrece la "Bioemac"	118
Gráfico 15: Interés de plantas: parroquias Urbanas-Rurales	187
Gráfico 16: Porcentaje de tipos de abono adquiridos en la Ciudad de Cuenca	188
Gráfico 17: Porcentaje sobre los aspectos importantes al comprar plantas en la Ciudad de Cuenca.	188
Gráfico 18: Porcentaje: aspectos considerados en la compra de abono en la Ciudad de Cuenca	189
Gráfico 19: Porcentaje: aspectos importantes de un Vivero en la Ciudad de Cuenca	190
Gráfico 20: Porcentaje: Lugares más frecuentados para la compra de abono y plantas en la Ciudad de Cuenca	190



Gráfico 21: Porcentaje: medios de comunicación más utilizados en la Ciudad de Cuenca 191

Gráfico 22: Porcentaje: participación de mercado de la “Bioemac” 191

Gráfico 23: Porcentaje: encuestados que han visitado la “Bioemac” 192

Gráfico 24: Calificación sobre las instalaciones que tiene la " Bioemac" 192

Gráfico 25: Atención al cliente en la "Bioemac" 193

Gráfico 26: Horario de atención en la "Bioemac" 193

Gráfico 27: Satisfacción con la calidad de productos de la "Bioemac" 194

Gráfico 28: Sector de ubicación de la "Bioemac" 194

Gráfico 29: Existencia por medio de comunicación de la "Bioemac" 195

Gráfico 30: Adquisición de plantas nativas en la región..... 196

Gráfico 31: Puntos tentativos para la apertura de otra sucursal para la "Bioemac" 196

Gráfico 32: Trueque ambiental que se realiza en la "Bioemac" 197

Gráfico 33: Medio de información (trueque ambiental) 197

Gráfico 34: Asesoramiento mensual en la "Bioemac" 198

Gráfico 35: Temas de asesoramiento 198

Gráfico 36: Servicios/productos adicionales que requieren los clientes actuales 199



ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta aplicada a la población muestral “clientes potenciales”	180
ANEXO B: Encuesta aplicada a los clientes actuales del centro de comercialización “Bioemac”	184
ANEXO C: Información Estadística INEC	186
ANEXO D: Resultados de encuesta dirigida a clientes potenciales.	187
ANEXO E: Resultados de encuesta dirigida a clientes actuales del centro de comercialización “Bioemac”	192
ANEXO F: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio Canvas.	199
ANEXO G: Boceto de la Plataforma Virtual	200
ANEXO H: Proforma de macetas	206
ANEXO I: Producto Interno Bruto-PIB	208
ANEXO J: Inflación mensual del IPC y por divisiones de bienes y servicios.	208
ANEXO K: Proyecciones realizadas para el Vivero con relación a la capacidad instalada del 24,02%	210
ANEXO L: Cuadro de comparación de precios entre los mayores competidores dentro de la ciudad de Cuenca.	211
ANEXO M: Análisis FODA	219
ANEXO N: Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE).	221
ANEXO O: Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	222
ANEXO P: Plan Estratégico de Acción	223
ANEXO Q: Plan Operativo de Acción	224
ANEXO R: Proyecciones realizadas para las macetas con respecto a la capacidad instalada del 24,02%.	225



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Creación de un modelo de negocio para la “emac-ep” en el área de comercialización y producción de compost-humus y plantas, periodo 2018-2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, enero de 2019

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo

C.I: 0105958656



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Creación de un modelo de negocio para la “Emac-Ep” en el área de comercialización y producción de compost-humus y plantas, periodo 2018-2021”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, enero de 2019

Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia

C.I: 0106908858



Cláusula de Propiedad Intelectual

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo, autora del trabajo de titulación "Creación de un modelo de negocio para la "Emac-Ep" en el área de comercialización y producción de compost-humus y plantas, periodo 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, enero de 2019

Gabriela G.

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo

C.I: 0105958656



Cláusula de Propiedad Intelectual

Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia, autora del trabajo de titulación "Creación de un modelo de negocio para la "Emac-Ep" en el área de comercialización y producción de compost-humus y plantas, periodo 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, enero de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Angélica", written over a horizontal line.

Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia

C.I: 0106908858



AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este periodo de realización del trabajo de Titulación, queremos agradecer de la manera más sincera a quienes formaron parte de este logro.

A Dios por concedernos la vida, sabiduría e inteligencia para culminar esta etapa en nuestras vidas.

A nuestros Padres por su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de nuestra existencia, siendo ellos el pilar fundamental para el logro de cada una de nuestras metas.

A nuestras familias y amistades, quienes aportaron con sus consejos y motivación durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestro director de Titulación, el Ing. Santiago Jimbo por su conocimiento, seguimiento y supervisión brindada a este proyecto.

A EMAC EP. Por habernos abierto las puertas de su institución y facilitarnos la información necesaria para el desarrollo de nuestro trabajo de Titulación.

Finalmente, a todos quienes hicieron posible el logro de nuestra meta nuestros sinceros agradecimientos.



DEDICATORIA

“Espera en el Señor, sé valiente, ¡ten ánimo, espera en el Señor!” (Salmos 27:14)

A Dios por haberme concedido la oportunidad de vivir, conocerle, por su amor y su misericordia todos los días de mi vida, además de la inteligencia y sabiduría que me ha entregado para poder alcanzar logros en mi vida según su voluntad.

A mis padres, Miguel y Laura por haberme dado la vida y transmitido la FE, su amor, afecto, consejos y apoyo brindado ha sido incondicional, siempre han velado mis sueños y en la persona que me he convertido ahora ha sido gracias a todo el sacrificio, amor y entrega total hacia sus hijos.

A mis hermanos, Franklin, Andrés y Martin, a pesar de malos momentos que hemos pasado siempre ha existido el perdón, han estado apoyándome en todo momento, gracias a sus ejemplos, oraciones y amor cotidiano.

A mí cuñada, Ximena quien ha sido como una hermana para mí, gracias por todo el soporte brindado y además por haberme concedido la oportunidad de ser tía junto con mi hermano Andrés de Thiago y Amelia, mis sobrinos quienes han sido mi felicidad he inspiración.

A mi comunidad, hermanos en cristo, por ser un soporte en mi vida con sus oraciones, consejos y apoyo incondicional durante el desarrollo de mi vida profesional.

A mis familiares y amistades, abuelos, tíos, primos y compañeros de universidad, en especial a mi compañera de tesis, Angélica por su apoyo y dedicación para el desarrollo del trabajo de titulación.

Gabriela Guamán



DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y permitirme disfrutar de todos los logros en mi vida, por siempre darme fuerzas para seguir adelante y sobre todo por enseñarme a nunca perder la fe.

A mis padres por brindarme todo su apoyo incondicional, por estar siempre cuando les he necesitado, por estar siempre pendiente de mí, por sus consejos y decirles que siempre viviré agradecida por todo su esfuerzo y amor que me han brindado.

A mi mami Laura por ser más que una madre, una amiga de toda la vida, por siempre guiarme por el buen camino por eso soy lo que soy, mami al fin lo logre quiero que siempre este orgulloso de mis hermanos y de mí.

A una persona muy especial, mi esposo Walter por ser mi apoyo, por ser aquella persona que estuvo en todo momento a mi lado, por siempre decirme ¡vamos tu puedes! y mira ¡lo logre!

A mi familia y amigos que siempre ha estado ahí en el transcurso de mi vida profesional.

A mi compañera Gabriela por todo el esfuerzo y dedicación, por permitirme compartir todo este tiempo de trabajo contigo en las buenas y malas.

Angélica Ortiz



INTRODUCCIÓN

El presente (modelo de negocio) será enfocado a la producción y comercialización de humus - compost y plantas de la Empresa “EMAC-EP”. Dicha empresa ha iniciado sus operaciones el nueve de marzo del 2017, en el departamento de comercialización “Bioemac” para los productos mencionados anteriormente, debido a su corta vida en el mercado la empresa se ve en la necesidad de realizar un estudio acerca de la factibilidad del mismo, ya que el mayor consumidor de los productos que ofrece es la propia empresa, por consiguiente el objetivo principal de este trabajo es hacer que dichos productos adquieran una gran aceptación por parte de los habitantes de la ciudad y así obtener mayores ingresos públicos que subsidien proyectos futuros en bien de la sociedad, creando una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado.

Para el logro del objetivo general antes mencionado se ha estructurado un documento compuesto por nueve capítulos detallados a continuación.

En el **Capítulo I**, de acuerdo con el objetivo general planteado, se inicia con un diagnóstico de la situación actual de las áreas involucradas, identificando así las debilidades y oportunidades del negocio.

En el **Capítulo II** se realizará una investigación acerca del sector económico que involucra a la unidad de negocio en la cual se va a trabajar.

En el **Capítulo III** Se define al negocio como nuevo o ya existente, recopilando toda la información otorgada por la empresa para llegar a dichas conclusiones.

En el **Capítulo IV** Se analizan y desarrollan las oportunidades del negocio mediante la ejecución de la Investigación de mercado, construyendo la línea



base, la metodología a utilizar, recolección y análisis de la información, Organización y trabajo de campo, para concluir con la validación de resultados en papel y campo.

En el **Capítulo V** se efectúa un análisis de la cadena de valor del negocio, es decir un examen interno y eterno de los distintos procesos desde su producción hasta su punto de comercialización, además se identifican los puntos críticos para de esta manera realizar una propuesta de un plan estratégico de acción.

En el **Capítulo VI** se desarrollará el modelo de negocios propuesto mediante la Metodología Canvas, mismo que integra nueve componentes enlazados entre sí, más sin embargo la propuesta de valor dada en dicho modelo es la clave para que la empresa tenga una gestión integral y mayor cuota de mercado a través de un análisis de marketing, establecimiento de estrategias competitivas, un plan estratégico de acción y por ende un plan operativo que le atribuyan un valor agregado en el sector agrícola.

Todo lo antes mencionado será evaluado financieramente con distintos criterios financieros que identifiquen la viabilidad o no de la implementación del modelo de negocios.

En el **Capítulo VII** se aborda el impacto y viabilidad del modelo de negocios mediante la aplicación de distintas herramientas que contribuyen a la realización de un plan de monitoreo y evaluación construido por indicadores de impacto esperados.

En el **Capítulo VIII** se efectúa un análisis de riesgo del modelo integrado por riesgos críticos y sus respectivas medidas de mitigación.

En el **Capítulo IX** se exponen la aportación de este trabajo hacia el desarrollo productivo de la ciudad y región, además de las respectivas conclusiones y



recomendaciones generales a las que se ha llegado al finalizar el modelo de negocios.



CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO

Antecedentes generales de la empresa:

La Empresa “EMAC-EP”. Se inició en el año 1998 mediante una ordenanza municipal, con el fin de orientar y conseguir mayor eficiencia en dos puntos importantes como son la prestación de servicios de aseo y limpieza de la ciudad.

La gestión de la empresa se orientará con criterios de eficiencia, racionalidad, y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución; se indica además que la Empresa si bien tendrá su domicilio en la Ciudad de Cuenca, podrá prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional o internacional, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio de conformidad con la ley. (EMAC EP, 2017, pág. 2)

Actualidad de la Empresa:

La “EMAC-EP”. sigue marcando pautas de crecimiento y desarrollo, basados en sus principios, valores, políticas y objetivos estratégicos definidas en la actualización del plan estratégico, el cual tiene como propósito la ampliación de la prestación de los servicios, la aplicabilidad de mecanismos de innovación tecnológica, y propuestas de desarrollo orientadas al mejoramiento de la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes. (EMAC EP, 2017)

Uno de los hechos más relevantes que se han realizado en la empresa ha sido la certificación internacional que han obtenido descrita a continuación:

Certificaciones Internacionales: La “EMAC-EP”., mantiene actualmente las certificaciones internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS



18001:2007, Sistemas de gestión de la Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional respectivamente en su Relleno Sanitario de Pichacay; adicionalmente una certificación ISO 9001:2008 - Sistema de Gestión de la Calidad en todos sus procesos, siendo un objetivo de mejora continua el integrar su sistema de gestión ambiental y seguridad y salud ocupacional a toda la Institución. (EMAC EP, 2017)

Figura 1



Figura 1: Certificaciones Internacionales de Sistemas de Gestión de la “EMAC-EP”.
Fuente: (EMAC-EP, 2018)

Es necesario recalcar que la “EMAC EP” está en proceso de actualización de la ISO 14001, es decir se está desarrollando la nueva versión 2015, misma que está sometida a pruebas de control y demás proyectando estar lista y aprobada para finales de este año (2018).

La “EMAC-EP” en febrero de 2007 asume la competencia en mantenimiento, recuperación y administración de las áreas verdes en el cantón Cuenca cuya finalidad es brindar mejores y nuevos servicios a los mismos, motivo por el cual se ha realizado la intervención del bien inmueble municipal ubicado en el parque lineal de la Av. 24 de mayo, el mismo que va encaminado a potenciar la producción tanto en el vivero de Yanaturo y la planta de Compostaje, lugar en el cual se comercializan los productos desarrolladas por dichas áreas, con el fin de generar beneficios para el bien de la sociedad.



La Alcaldía de Cuenca por medio de su Empresa “EMAC-EP”, realizó la inauguración del Centro de Comercialización BIOEMAC el jueves 09 de marzo de 2017, a las 10h30 en la Av. 24 de mayo y Ambato. Éste, es un espacio destinado a la comercialización de abono orgánico (compost y humus), y más de 100 variedades distintas de plantas ornamentales. Con una inversión de \$ 74.494,64, la Casa de la 24 de mayo en la que está ubicado el Centro, cuenta con 250 m² de área, en donde el ciudadano, podrá adquirir plantas ornamentales entre matas, arbustos y árboles nativos y exóticos, orquídeas, y abonos. (EMAC E.P., CUENCA 2017)

Figura 2



Figura 2: Oficina de Comercialización, “EMAC-EP”
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Desde ese entonces la “Bioemac” ha funcionado en las instalaciones de la Casa 24 de mayo hasta la fecha, área para la cual se realizará este modelo de negocios.



1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO

1.1.1 La oportunidad del negocio

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 14, reconoce el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice el buen vivir. En pleno ejercicio de este derecho y en reconocimiento a los deberes de todas y todos tenemos con nosotros mismos y con la naturaleza, la “EMAC-EP” se ha comprometido a aplicar un Sistema de Buenas Prácticas Ambientales. Uno de los elementos centrales de este Sistema es la transformación de los lugares de trabajo en ECOFICINAS, espacios de consumo responsable de los recursos y lugares amigables con nuestro planeta. (EMAC E.P., CUENCA 2017)

La oportunidad de negocio vital que tiene la empresa en cuanto a estos productos surge del programa de “Manejo Ambiental”, mismo que inicio en el año 2015 proyectándose hasta el año 2016, con la actividad principal de sembrar plantas de diferentes especies y zonas de la ciudad de Cuenca con el fin de crear un atractivo natural.

Razón por la cual los ciudadanos se incentivaron a la adquisición de dichas plantas para su uso particular, satisfaciendo así las necesidades encontradas y generando beneficios mutuos tanto para la institución como para la ciudadanía.

Finalmente, Ecuador no ha sido la excepción para producir abono orgánico y que este sea utilizado en el área Agrícola, considerando que la “EMAC-EP” ubicada- en la Ciudad de Cuenca, recolecta los materiales orgánicos de los mercados de la ciudad, los residuos que se generan en las Áreas Verdes (pasto y podas) y el material orgánico de grandes generadores. Luego de un proceso técnico estos residuos se transforman en Compost



y Humus, es decir, abono orgánico para las áreas verdes de la ciudad y para el uso de particulares que los requieren. (EMAC EP, 2017)

1.1.2 Zonas de producción y comercialización

Productivamente el campo de compostaje está ubicado en Santa Ana “El Valle” detallando que el 23% es usado para la comercialización, con respecto a las plantas están ubicadas en el sector de Yanaturo de las cuales el 20% son usadas para comercialización dentro de la ciudad de Cuenca, además el 80% de las plantas Comercializadas en la “Bioemac” son procedentes de un proveedor ubicado en el cantón Paute “VIVERO FLOWERS GARDEN”.

1.1.3 Canales de comercialización

Los canales de distribución de las empresas son cruciales en cuanto a su desarrollo en general, debido al impacto que este tiene con las mismas, pues es la manera en la que el producto o servicio llega a su consumidor.

Según (W. Stern, I. E-Ansary, T. Coughlan, & Cruz) afirma que “Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo” (p. 4).

En la comercialización de estos productos la empresa pública “EMAC-EP”, utiliza el canal de distribución “Directo”, tomando en cuenta que las razones económicas son fundamentales para definir los canales de una empresa.

Considerando que esta es una empresa pública, su canal existente aún es el directo, es decir, se comercializa de forma directa al consumidor final en su local “Bioemac”.

Gráficamente se detalla a continuación el canal de distribución directo que usa la empresa:

Figura 3

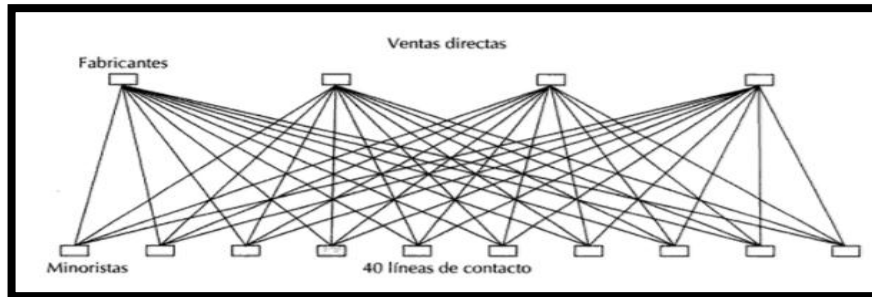


Figura 3: Canales de comercialización

Fuente: (W. Stern, I. E-Ansary, T. Coughlan, & Cruz) (p. 7)

1.1.4 Descripción de la Oportunidad

La oportunidad que tiene la “EMAC-EP”, en la actualidad es la recolección de los materiales orgánicos de los mercados de la ciudad, los residuos que se generan en las Áreas Verdes (pasto y podas) y el material orgánico de grandes generadores. Luego de un proceso técnico estos residuos se transforman en Compost y Humus, es decir, abono orgánico para las áreas verdes de la ciudad y para el uso de particulares que los requieren. (EMAC-EP, 2016)

Cada año se genera 234.711 (73%) Toneladas de compost y humus (para consumo interno usado por Áreas verdes) y 88.948 (23%) Toneladas de compost y humus para la venta al público.

APOYO A LA COMUNIDAD:

La comunidad de Santa Ana está formada por familias diversas, de las cuales ocho se dedican a la producción de compost y humus, para ello anualmente reciben cien toneladas de material orgánico proveniente de seis mercados de Cuenca, mediante este beneficio los mismos utilizan para su autoconsumo o venta proporcionando así un ingreso para sus familias.

Además, al encontrarse en una zona agrícola activa, el suelo es una parte primordial para que estos productos funcionen de la mejor manera dando



resultados satisfactorios para quienes lo utilicen y así producir alimentos de mayor calidad.

1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

1.2.1 Descripción de la oportunidad de los productos Compost, Humus y Plantas.

De acuerdo con el análisis de los productos Compost y Humus, la oportunidad principal que se le otorga es a la intensificación de la agricultura en el país, dato mencionado anteriormente, es decir de acuerdo a los últimos meses estos productos han tenido un crecimiento considerable con respecto a la acogida de los mismos por parte de la población. En cuanto a los productos propios de la empresa la demanda ha sido favorable, datos detallados a continuación:

HUMUS

Tabla 1: Ventas mensuales de HUMUS Hasta febrero 28- 2018

MES 2017/2018	Nº SACOS 35 KG	Nº SACOS 15 KG	Nº FUNDAS
MARZO	72	0	63
ABRIL	83	0	75
MAYO	75	0	62
JUNIO	136	0	84
JULIO	142	0	74
AGOSTO	159	0	46
SEPTIEMBRE	177	0	39
OCTUBRE	97	0	53
NOVIEMBRE	138	0	38
DICIEMBRE	138	17	27
ENERO	116	18	42
FEBRERO	131	21	36

Elaboración: Las autoras

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)



Gráfico 1

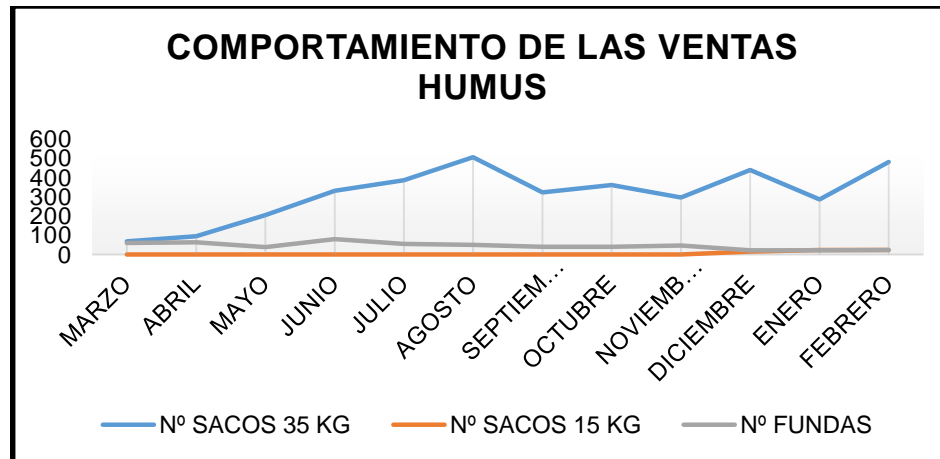


Gráfico 1: Comportamiento de las ventas mensuales CANTIDAD de Humus

Elaboración: Las autoras

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Como se puede observar la demanda del producto Humus se ha ido incrementando en el transcurso de los meses, cabe recalcar que el producto en sacos de 15 kg se integró a la venta a partir del mes de diciembre, mismo que tuvo una gran acogida por parte de los clientes.

En la siguiente tabla y gráfico se muestra las ventas mensuales de compost:



COMPOST

Tabla 2: Ventas mensuales de COMPOST Hasta febrero 28-2018

MES 2017/2018	Nº SACOS 35 KG	Nº SACOS 15 KG	Nº FUNDAS
MARZO	69	0	60
ABRIL	95	0	63
MAYO	206	0	39
JUNIO	331	0	81
JULIO	386	0	56
AGOSTO	506	0	51
SEPTIEMBRE	323	0	41
OCTUBRE	362	0	41
NOVIEMBRE	296	0	47
DICIEMBRE	440	16	22
ENERO	336	24	23
FEBRERO	536	24	24

Elaboración: Las autoras
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 2

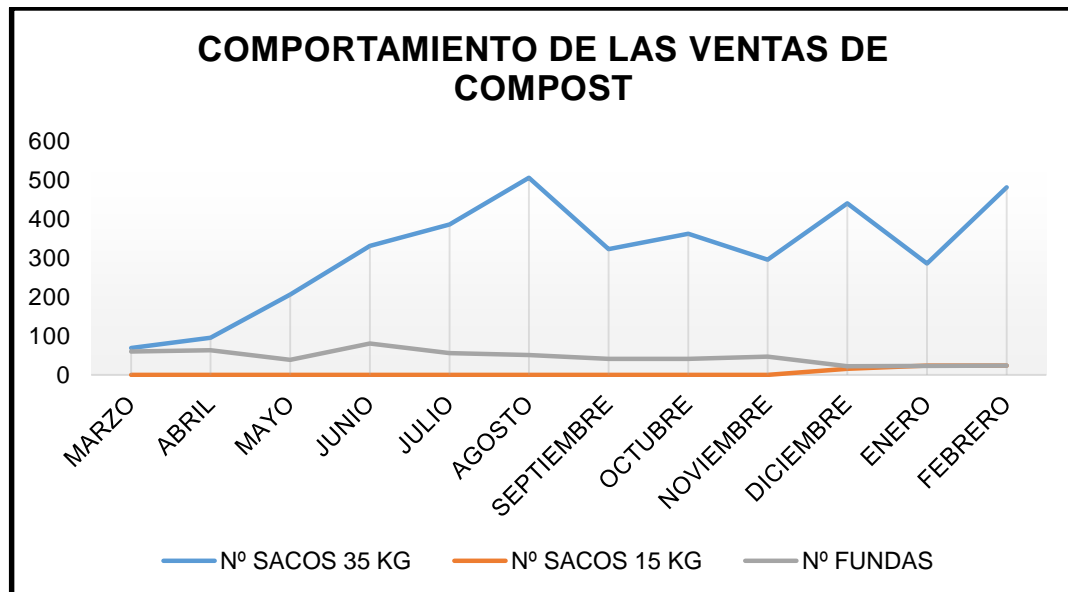


Gráfico 2: Comportamiento de las ventas mensuales de COMPOST

Elaboración: Las autoras.
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)



En cuanto a este producto de igual manera se ve un incremento progresivo en mayor cantidad que el humus, recalcando también que el producto en sacos de 15 kg se integró a la venta a partir del mes de diciembre, mismo que tuvo una gran acogida por parte de los clientes.

PLANTAS:

Con respecto al informe del crecimiento de ventas de plantas en general se ha visto un incremento considerable, es decir, el negocio ha ido creciendo paulatinamente. Para conocer el desenvolvimiento individual se ha dividido en dos grupos: plantas ornamentales y árboles para así conocer que producto específico tiene un mayor movimiento.

A continuación, se detalla cada uno de los grupos con su respectiva tabla y gráfico:

Plantas Ornamentales

Tabla 3: Porcentaje de participación de Plantas ornamentales

PLANTAS ORNAMENTALES	% PARTICIPACIÓN
INGARROSA	58%
DURANTA COMUN PEQUEÑA	14%
CRISANTEMAS	11%
MARIPOSAS	9%
OTRAS	8%
TOTAL	100%

Elaboración: Las autoras

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 3

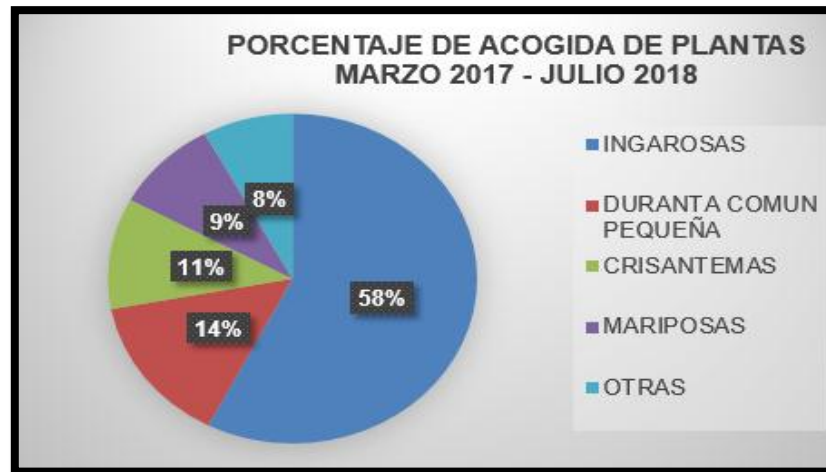


Gráfico 3: Porcentaje de acogida de plantas Ornamentales

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Mediante los datos proporcionados por la “BIOEMAC” con respecto a la venta de plantas hasta el mes de julio/2018 se tiene lo siguiente: con un 58% Ingarosa como la más comercializada, seguida con un 14% la Duranta común pequeña, en tercer lugar con un 11% Crisantemos, posteriormente con un 9% Mariposas, y finalmente con un 8% las demás plantas, cabe recalcar que por motivos de visualización se han considerado a las cuatro más comercializadas, detallando que las posteriores no tienen una gran diferencia con las seleccionadas.

Árboles

Tabla 4: Porcentaje de participación de árboles

ÁRBOLES	% PARTICIPACIÓN
TOMATE	29%
AGUACATE	20%
ARRAYÁN	18%
BABACO	15%
CÁPULI	15%
OTROS	3%
TOTAL	100%

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 4



Gráfico 4: Porcentaje de acogida de árboles individual

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Mediante los datos proporcionados por la “BIOEMAC” con respecto a la venta de árboles más comercializados hasta el mes de julio/2018 se tiene lo siguiente: con un 29% se tiene al tomate, con un 20% al Aguacate, con un 18% al Arrayán, con un 15% al Babaco y Capulí, finalmente el 3% para otros tipos de árboles.

1.2.2 Identificación de los actores

La Empresa cuenta con actores tanto internos como externos dentro de la Administración y Gestión.

Los actores internos y externos, “Partes Interesadas” de las Entidades Públicas, tienen un espacio legítimo de actuación en torno a los aspectos económicos, técnicos y sociales de la empresa, generados de los productos y servicios materia de su competencia sobre los cuales es imprescindible conocer sus expectativas y necesidades pues, actualmente asumen un papel más exigente con respecto a la forma, las circunstancias y los principios con los que se prestan los servicios sobre los que no están

dispuestos a renunciar, sino que, al contrario, exigen un mayor volumen en la prestación de servicios, mayor calidad en ellos y el empleo eficiente de los recursos públicos. (EMAC EP, 2017)

Figura 4

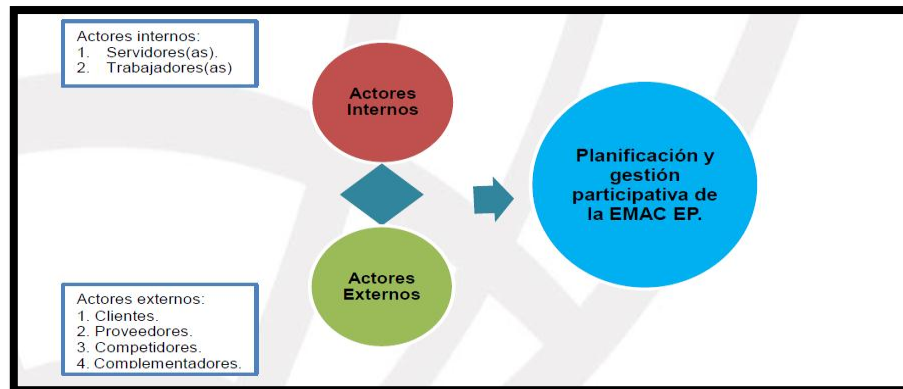


Figura 4: Planificación y gestión participativa

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

De acuerdo a la figura 4 se observa que los actores internos están conformados por el personal administrativo, obrero(as) y Técnicos. Por otro lado, los actores externos interactúan actualmente de acuerdo al entorno y formas de relación que tiene con las diferentes áreas establecidas por la empresa.

A continuación, se detallan los actores externos que están dentro de la “EMAC-EP”

- **Clientes:** Actores que hacen uso de los productos y servicios que ofrece la Empresa.
- **Proveedores:** Actores que proveen de bienes y servicios (materiales, insumos, suministros y otros) para la gestión y operación de la Empresa “EMAC-EP”
- **Competidores:** actores que realizan actividades similares, y que, por su calidad, costos de producción o innovaciones, se convierten en serios competidores de la Empresa.



- **Complementadores:** son actores que simultáneamente, pueden ser vistos como una oportunidad complementaria o una amenaza competitiva, por lo tanto, es enormemente importante reconocer en qué, se participa o de qué lado se ésta. (EMAC EP, 2017)

1.2.3 Identificar la oferta actual-potencial y sus principales problemas

Con una inversión de \$ 74.494,64, mencionada anteriormente la Casa “Bioemac” cuenta con 250 m² de área, lugar en el cual toda la población de la ciudad de Cuenca, podrá conseguir plantas de distintas especies como de: jardín, árboles y abono (compost –humus).

Anualmente la “EMAC-EP” realiza la siembra de más de 20.000 especies entre plantas y árboles en la Ciudad; así también, elabora el abono orgánico que es utilizado en las áreas verdes de Cuenca, y así a más de poder obtener las plantas y abono, se logrará aprender a cómo sacar provecho de las siembras en casa. (EMAC EP, 2017)

“La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución” (Ugarte et al, 2003)

La Empresa “EMAC-EP” cuenta con actividades de forma gratuita con el fin de formar y capacitar aquellas personas que necesiten un asesoramiento sobre el cuidado de toda clase de plantas, temas con respecto a mantenimiento de jardines, siembra de plantas, reproducción o multiplicación de los mismos, todos ellos son temas de vital importancia tratándose del medio ambiente y conservación del mismo.



PRINCIPALES COMPETIDORES:

Dentro de los principales competidores se encuentra una amplia Gama de productos y plantas que son ofertados en el mercado en la ciudad de Cuenca, en la siguiente tabla se muestra los viveros más representativos, de acuerdo a la información obtenida por el SRI, se tiene a los siguientes:

Tabla 5: Viveros oferentes en la Ciudad de Cuenca 2018

Parroquia	Dirección	Nombre
Yanuncay	Enrique Arizaga	Flor de Azalia
Sayausí	Av. Ordoñez Lasso	Las Palmeras
Yanuncay	Autopista	Mall del Rio
San Joaquín	Control Sur	Flor de Azalia
Mall del Rio	Autopista	-
Llacao	Challuabamba	Vivero Chabelita
Llacao	Challuabamba	Vivero León
Llacao	Challuabamba	Vivero La Gardenia
Yanuncay	Autopista (Hospital del Rio)	Eco vivero
Yanuncay	Autopista (Ucubamba)	Vivero La Gardenia

Fuente: SRI (2018)

Elaboración: Las autoras

En los capítulos posteriores se detallarán con mayor precisión acerca de los competidores en la cual se realizará una encuesta a los 10 viveros más representativos, de esta manera determinar una diferenciación entre empresa y competidor.

1.2.4 Demanda Actual y tendencia, principales intereses del negocio.

Para determinar el Mercado objetivo se logró obtener las ventas de Compost-humus y plantas del Centro de Comercialización “Bioemac”, así como de los clientes existentes, con el fin de determinar la demanda potencial de los productos en el periodo marzo 2017 – febrero 2018.



A continuación, mediante la siguiente tabla y gráfico se detallan los ingresos obtenidos por la venta de los productos, datos que fueron proporcionados por la Eco. Ligia Gutiérrez Sánchez Jefa del Departamento de comercialización de la “EMAC-EP”.

Tabla 6: Ventas de Compost-Humus, marzo 2017 – febrero 2018 “EMAC-EP”

Mes	COMPOST	HUMUS	TOTAL COMPOST + HUMUS
Marzo	\$318,00	\$689,40	\$1.007,40
Abril	\$424,10	\$799,00	\$1.223,10
Mayo	\$851,30	\$711,60	\$1.562,90
Junio	\$1.380,70	\$1.239,20	\$2.619,90
Julio	\$1.583,20	\$1.269,20	\$2.852,40
Agosto	\$2.059,70	\$1.354,80	\$3.414,50
Septiembre	\$1.320,70	\$1.482,30	\$2.803,00
Octubre	\$1.476,20	\$ 866,10	\$2.342,80
Noviembre	\$1.216,90	\$1.172,40	\$2.389,30
Diciembre	\$1.815,40	\$1.229,10	\$3.044,50
Enero	\$1.420,10	\$1.084,60	\$2.504,70
Febrero	\$2.200,80	\$1.207,30	\$3.428,10
TOTAL	\$16.067,10	\$13.105,00	\$29.192,60

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 5

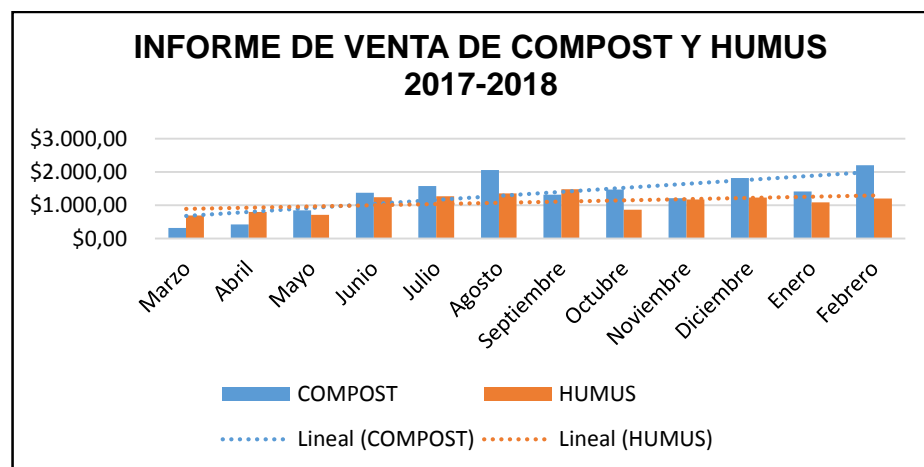


Gráfico 5: Venta de compost-humus, Marzo 2017-Febrero 2018”EMAC-EP”

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)



Según los datos obtenidos desde marzo del 2017 hasta el 28 de febrero de 2018 se observa claramente que los dos productos tanto como Compost y Humus generan ingresos superiores al 45% con relación al ingreso total, dando mayor realce al Compost ya que aporta con un 55% a los ingresos. En la siguiente tabla y gráfico se muestra la venta de Plantas con respecto al mes de marzo 2017 al 28 de febrero de 2018:

Tabla 7: Venta de Plantas, marzo 2017-febrero 2018 “EMAC-EP”

MES 2017/2018	CANTIDAD	TOTAL	%
Marzo	1437	\$ 2.470,25	7%
Abril	1286	\$ 2.479,80	6%
Mayo	897	\$ 1.536,75	4%
Junio	1566	\$ 3.078,27	7%
Julio	2555	\$ 4.629,45	12%
Agosto	1261	\$ 1.957,10	6%
Septiembre	1163	\$ 1.551,05	5%
Octubre	1341	\$ 2.438,65	6%
Noviembre	2222	\$ 4.832,70	10%
Diciembre	2916	\$ 6.120,95	14%
Enero	2452	\$ 5.937,11	11%
Febrero	2426	\$ 5.654,50	11%
TOTAL	21522	\$ 42193.48	100%

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 6

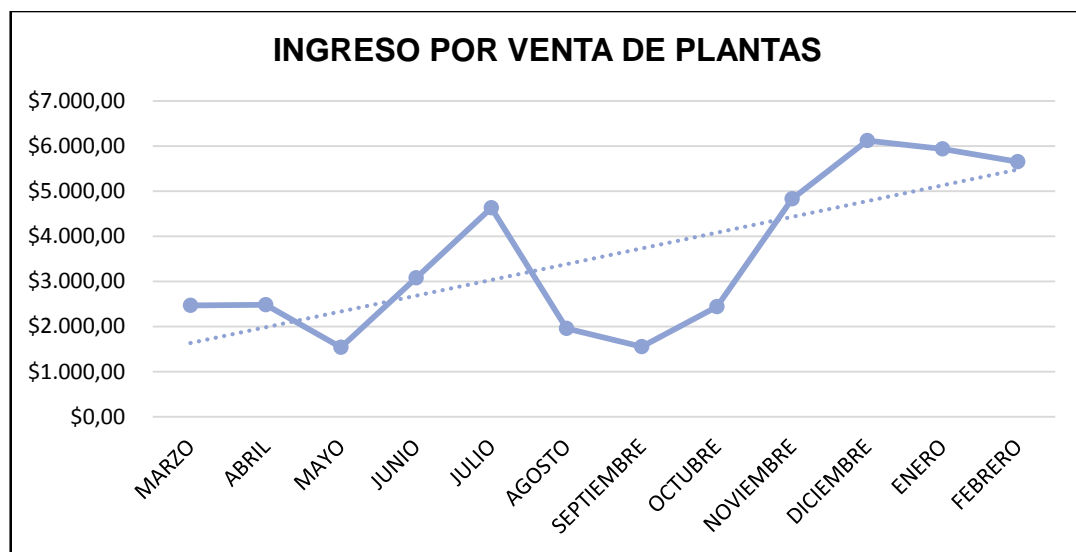


Gráfico 6: Venta de Plantas, EMAC-EP 2017-2018



Elaboración: Las autoras.
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Con un porcentaje del 14% correspondiente al mes de diciembre de 2017 se obtiene mayor ingreso para la Empresa, seguido del mes de julio con un 12%.

Tabla 8: Ingreso Total (Compost, Humus y Plantas), marzo 2017 – febrero 2018 “EMAC-EP”

PRODUCTO	VALOR TOTAL	%
Compost	\$16.067,10	23%
Humus	\$13.105,00	18%
Plantas	\$42.193,48	59%
Total	\$71.365,58	100%

Elaboración: Las autoras.
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Gráfico 7

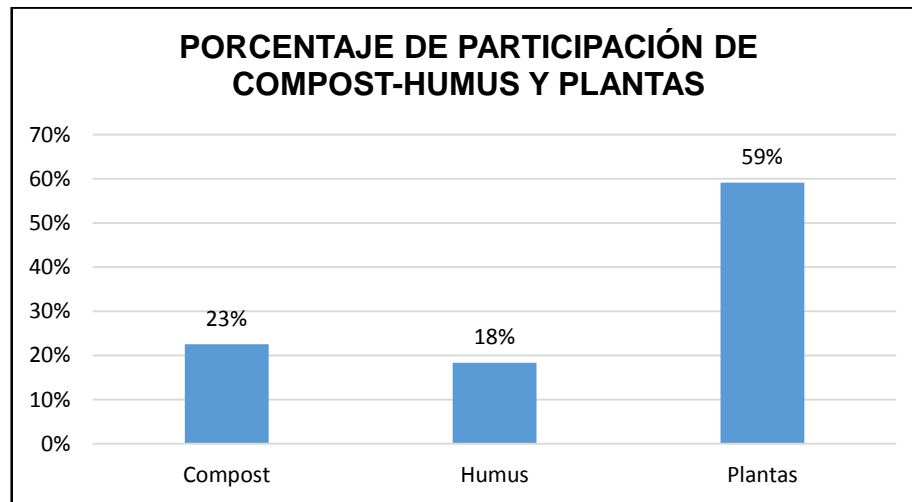


Gráfico 7: Porcentaje de ingreso por venta de Compost-Humus y plantas, marzo 2017 – febrero 2018 “EMAC-EP”

Elaboración: Las autoras.
Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

Según los datos obtenidos se observa con mayor representatividad por ventas de plantas con un 59%, seguido de un 23% por venta de Compost, y consecuente de un 18% por la venta de Humus, datos correspondientes hasta el mes de



febrero de 2018, considerando que estas actividades se han llevado a cabo desde el mes de marzo de 2017.

Para una mejor apreciación cuantitativa de la demanda de los productos antes mencionados se muestra en la siguiente tabla se describe la cantidad total de clientes hasta el 31 de marzo 2018:

Tabla 9: Número de clientes: abono y plantas

# de clientes por tipo de contrato (venta de Compost-humus)	796
# de clientes por tipo de contrato (Venta de Plantas)	912

Elaboración: Las autoras.

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)

- **Cientes por tipo de contrato Venta de Compost-Humus:** un total de 796 clientes que adquieren el compost y humus en la “Bioemac”.
- **Cientes por tipo de contrato Venta de Plantas:** un total de 912 clientes adquieren las diferentes plantas que ofrece la empresa.

Interés del negocio

Los clientes hoy día demandan diferentes necesidades y por ende los productos deben contar con calidad de tecnología para la producción de los mismos y sobre todo a bajo precio, por este motivo es necesario que el centro de comercialización “Bioemac” cuente con una plataforma virtual en donde el cliente podrá obtener una variedad en productos a precios competitivos, además se tiene la necesidad de incorporar un producto complementario como son las macetas, dando así un mejor servicio al cliente y que estos se encuentren satisfechos, de esta manera lograr una mayor participación de mercado, permitiendo obtener nuevos clientes.

CAPITULO II. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

El sector económico en el que se desenvuelve este negocio es el comercio, por ende, este sector será estudiado para el desarrollo del modelo de negocios en general, para ello se debe tomar en cuenta ciertos criterios importantes de varios autores acerca del impacto de este sector en el Ecuador.

Ecuador es un país netamente comercial más que industrial, el desarrollo y comercialización de nuevos productos como el abono orgánico resulta una alternativa muy atractiva; puesto que el área física para su desarrollo no demanda de un gran tamaño; además los cuidados de este no requieren mayor especialización. (Tirado Bermeo & Tufiño C., 2011, pág. 23)

De acuerdo al INEC las principales actividades que generan mayores ingresos son los siguientes:

Gráfico 8

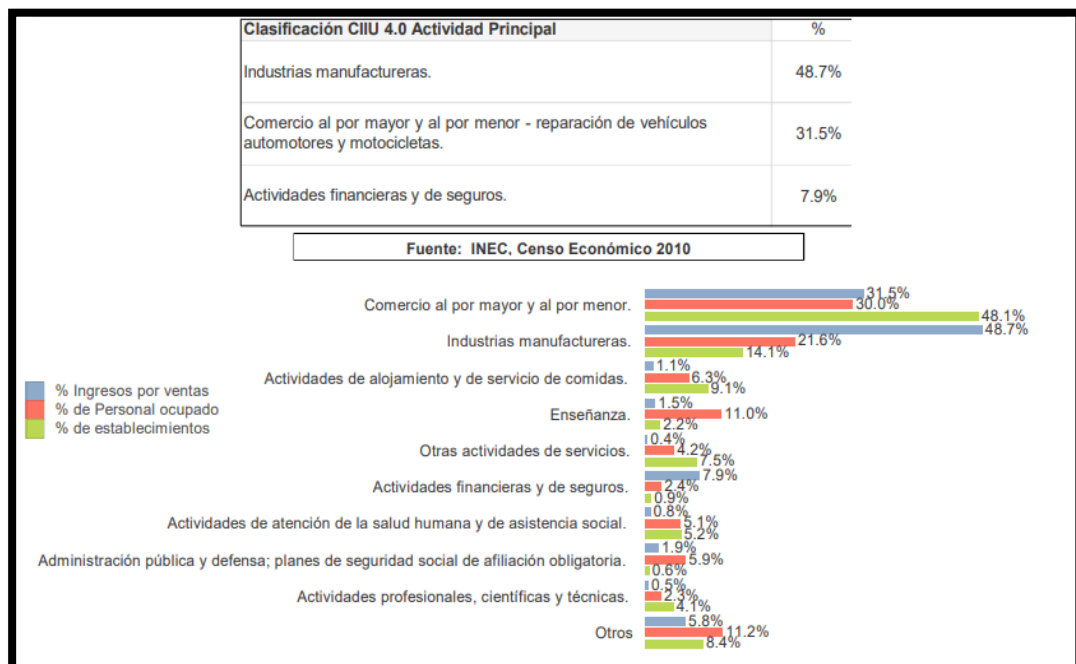


Gráfico 8: Participación de la actividad Económica, censo 2010
Fuente: (INEC, Ficha de cifras generales, 2010)



En el gráfico 9 se muestra las principales actividades en las que se desarrolla cada una, al estar por encima de las demás actividades como las actividades financieras y de seguros nos permite estar por la dirección correcta para que este modelo de negocio funcione de la mejor manera y al estar dentro de la actividad de comercio al por mayor y al por menor, con respecto a los ingresos por ventas se tiene 32,5% y un 30% de personal ocupado, lo que permite tener idea clara y fundamental, para que este tipo de actividad lleve al desarrollo y aporte a la economía del país.

CAPITULO III. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA

EXISTENTE

Entre la Empresa y el consumidor se traba y se prolonga un diálogo permanente y sutil, cuyo soporte es el producto. Se trata de la actual sociedad, llamada sociedad de consumo reorientar la mentalidad de la misma para dirigirla a la satisfacción del cliente., está inmersa en un vertiginoso remolino de creación de nuevos productos, de ofertas cada vez más sofisticadas que, en algunos casos, incluso saturan al consumidor (Tirado Bermeo & Tufiño C., 2011).

La tasa de desempleo crece a un ritmo acelerado e incontrolable, siendo en el Ecuador del 4,4% en marzo de 2017. Este dato es tomado en cuenta debido a que la economía ha venido surgiendo de acuerdo a los gobiernos y cambios de autoridades que han afectado a la misma, viendo así, como una oportunidad para que la población inicie su propio criterio y comience con su emprendimiento, considerando esta actividad como una fuente de Ingreso.

Concretamente la producción y comercialización de los productos que ofrece la "EMAC-EP" con el nombre comercial de "Bioemac" es un negocio ya existente en la ciudad, debido a los diversos viveros que en años anteriores han surgido a través del tiempo.



Por lo tanto, la actividad de venta de plantas y abono tiene una gran aceptación en el mercado de la ciudad de Cuenca debido a los significativos gustos y preferencias por las plantas y sus cuidados por parte del consumidor y lo seguirá haciendo inclusive aportando en materia del cuidado del medio ambiente para generar así mayores beneficios para la sociedad.

CAPITULO IV. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD

4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE

Permite realizar una investigación aplicada con la finalidad de describir la situación inicial de la población objetivo de un proyecto, al mismo tiempo es un instrumento esencial para mejorar los procesos de gestión del conocimiento y toma de decisiones.(Burga, 2011)

4.1.1 Determinación del ámbito de estudio

El levantamiento de la información se realizará en el cantón Cuenca, según (INEC, 2010) el cantón Cuenca tenía una población de 505.585 habitantes considerándose así la tercera ciudad más poblada del Ecuador, misma que para el 2020 según proyecciones realizadas por la misma entidad la población se espera que se incremente a 636.996 personas.

El principal sector económico es el comercio siendo el más importante y el mayor generador de empleo y recursos considerando así el 46% de las ventas provenientes del mismo, el 31% del industrial y el 14% del eléctrico. Dentro de la actividad comercial se encuentra el 44.2% del total de la población están dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De las cuales dentro del sector



primario de producción está el 11.5%, en el sector secundario con el 28.3% y con un 51.4% en el sector terciario de servicios.

Según el (INEC, 2010) mediante una encuesta realizada nos afirma que:

La población cuencana es considerada con analfabetismo digital, con respecto las tecnologías de la información y la comunicación con un porcentaje del 27.7%, es decir, no han utilizado teléfono celular, internet ni computadora. Con respecto a este año el 61,1% de las personas residentes en la ciudad usó el internet.

4.1.2 Objetivo:

De acuerdo al objetivo principal de estudio es diagnosticar la situación actual del ambiente interno y externo de la Empresa en lo que se refiere a la obtención de información de las fuentes primarias ya que participarán directamente los sujetos de la investigación, mediante la evaluación general del mercado.

En este proyecto se ha realizado una encuesta integra en la que abarca a los clientes actuales y potenciales.

4.1.3 Desarrollo encuesta clientes potenciales

4.1.3.1 Selección:

En lo referente a la selección de variables para la encuesta se determinará como se encuentra la participación de mercado, así como las necesidades insatisfechas de los mismos, para lo cual se hará uso de las siguientes variables.



VARIABLES CUANTITATIVAS:

Tabla 10: Variables cuantitativas para la aplicación de encuestas a clientes potenciales.

NOMBRE DE VARIABLE	CATEGORIA Y ESCALA DE MEDICIÓN	OBTENCIÓN DE DATOS
Estrato Económico (Bajo - medio - alto)	1) Bajo: ≤ 386 2) Medio: $386 < \text{hasta } 800$ 3) Alto: > 800	¿Cuál fue su ingreso total en el último mes?

Elaboración: Las autoras.

Fuente: Las autoras

VARIABLES CUALITATIVAS:

Tabla 11: Variables cualitativas para la aplicación de encuestas a clientes potenciales.

NOMBRE DE VARIABLE	CATEGORIA Y ESCALA DE MEDICIÓN	OBTENCIÓN DE DATOS
Demanda Global	SI – NO	¿Le interesan las plantas y sus cuidados?
Demanda Global	SI – NO	¿Compra abono para sus cultivos?
Exigencias del producto	Calidad - Precio – Presentación	¿Qué considera más importante al momento de comprar plantas?
Exigencias del producto	Calidad - Precio Cantidad- Presentación	¿Qué considera más importante al momento de comprar abono?
Precio	1) Bajo 2) Accesible 3) Alto	Capacidad Adquisitiva del consumidor



Gustos y preferencias (abono)	Gallina - Ganado - Compost – Humus	¿Qué clase de abono compra para sus cultivos?
Plaza	Viveros - Centros comerciales - Feria Libre - Cantones aledaños	Lugar en el cual adquiere el producto
Frecuencia de compra	Diario - Semanal - Mensual - Trimestral - Semestral – Anual	¿Cada que tiempo realiza la compra de plantas y abono?
Participación del mercado	SI – NO	¿Usted ha visitado el centro de comercialización de plantas y abono de la empresa “Bioemac”.?
Variedad	Excelente variación - Muy variado - Variado - Débil variedad - Deficiente	¿Cuán variado considera usted que son los productos que ofrece el vivero “Bioemac”? (Plantas)
Posicionamiento	Atención al cliente - Precios - Calidad - Horario de atención - Seguridad – Parqueadero	¿Cuáles son los aspectos que usted considera deficientes en la “Bioemac”.?
Demanda de Productos específicos	Frutales - Ornamentales - Medicinales - Compost – Humus	¿Cuáles son los productos que generalmente compra o compraría en la “Bioemac”.?
Publicidad	Redes sociales - Televisión - Radio – Periódicos	¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza en el día?
Clientes Potenciales	SI – NO	¿En un futuro Usted visitaría las instalaciones de la “Bioemac”?

Elaboración: Las autoras.

Fuente: Las autoras



4.1.3.2 Determinación del marco muestral

Se entiende por marco muestral el listado de todas las unidades que componen el universo que queremos estudiar y de la cual se extrae la muestra por lo cual debería coincidir con la población objetivo siendo estas necesarias para llevar a cabo y adelante el proceso de muestreo. (Ochoa, 2015)

4.1.3.3 Encuesta dirigida a clientes potenciales

Esta encuesta se realiza con la finalidad de:

- Identificar la segmentación de mercado al cual sera dirigido el negocio.
- Identificar que parte de la poblacion conoce las funciones que realiza la “Bioemac”.
- Investigar los gustos y preferencias del mercado con el fin de determinar cuales sus necesidades.
- Conocer las debilidades y amenazas de la competencia.
- Vizualizar los medios de comunicación mas utilizados en la ciudad de Cuenca.

4.1.3.3.1 Población y cálculo de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la población (**N**) al número de hogares Urbanos y Rurales de la ciudad de Cuenca, según censo 2010 por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos obteniendo así 110.832 hogares, tomando en cuenta que por cada hogar se tiene en promedio a cuatro integrantes.

Cabe mencionar que para los hogares Rurales solo se consideró a las cinco parroquias más pobladas como son: Sinincay, El valle, Sayausí, Ricaurte y Baños, ya que en estas parroquias se seleccionaron por conveniencia.



Al determinar un estudio acerca del número de hogares, cuenta con un universo finito, para la cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{[e^2(N - 1)] + [z^2(p)(q)]}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de Fracaso

Desarrollo de la fórmula

n = Número de encuestas

N = 110.832 hogares

z = 1,96

e = 0.05 correspondiente al 5% de error muestral.

p= 0.5

q= 0.5

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) 110.832}{[(0,05)^2 (110.832-1)] + [(1,96)^2 (0,5)(0,5)]} = 382.83 = \mathbf{383}$$

Para la aplicación se debe realizar 383 encuestas a los hogares de la Ciudad de Cuenca y así representar al total de la población de 110.832



4.1.3.3.2 Procedimiento de muestreo

Para este modelo de negocio se aplica la técnica de muestreo probabilístico, ya que todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra.

Para la aplicación de la misma se considera esta técnica de muestreo aleatorio estratificado, ya que es apta para que la población pueda dividirse en clases o estratos como en este caso se lo realiza porque la población es muy amplia.

Este método es utilizado debido a que el área geográfica sujeta a estudio en este modelo de negocio es la población de la Ciudad de Cuenca por lo tanto es extensa.

Para ello se procedió a dividir a los hogares de la Ciudad de Cuenca por estratos, es decir, por zonas de acuerdo a la información que se obtuvo del INEC (Instituto Nacional de estadísticas y censos) se manejó para las 20 parroquias Urbanas y Rurales. Para cada estrato se toma el número de zonas de cada parroquia considerando a estos como elementos muestrales. En la siguiente tabla se muestra para la zona Urbana su respectiva estratificación:

Tabla 12: Procedimiento de muestreo: parroquias Urbanas

NÚMERO	ESTRATOS PARROQUIAS URBANAS	N° ZONAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	ENCUESTAS A REALIZAR
1	SAN SEBASTIÁN	10	12%	38
2	BELLAVISTA	6	7%	23
3	EL VECINO HERMANO	8	10%	30
4	MIGUEL	4	5%	15
5	MACHANGARA GIL RAMÍREZ	7	9%	26
6	DÁVALOS	2	2%	8
7	EL SAGRARIO	2	2%	8
8	SUCRE	4	5%	15
9	HUAYNACAPAC	5	6%	19



10	EL BATAN	6	7%	23
11	TOTORACOCHA	5	6%	19
12	SAN BLAS	2	2%	8
13	CAÑARIBAMBA	3	4%	11
14	MONAY	5	6%	19
15	YANUNCAY	13	16%	49
	TOTAL ZONAS	82	100%	<u>309</u>

Elaboración: Las autoras

Para las parroquias Urbanas se debe aplicar 309 encuestas

Realizando de la misma manera para los estratos de la zona rural, se obtienen los datos para las cinco parroquias más pobladas. En la siguiente tabla se muestra el número de encuestas a realizar:

Tabla 13: Procedimiento de muestreo: parroquias Rurales

NÚMERO	ESTRATOS PARROQUIAS RURALES	Nº HOGARES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE HOGARES	ENCUESTAS A REALIZAR	PARTICIPACIÓN TOTAL RURAL
16	Ricaurte	4933	23%	17	13%
17	El Valle	6218	29%	21	16%
18	Baños	4211	20%	15	11%
19	Sayausí	2068	10%	7	5%
20	Sinincay	4097	19%	14	11%
	TOTAL HOGARES:	21527	100%	<u>74</u>	57%

Elaboración: Las autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos se debe realizar 74 encuestas al sector rural teniendo en cuenta que se realizó a las cinco parroquias más pobladas, mismas que representan el 57% del total de la población Rural.



4.1.4 Encuesta dirigida a clientes actuales

4.1.4.1 Selección:

En lo referente a la selección de variables para la encuesta se determinara como se encuentran los clientes actuales de la “Bioemac”, así como las necesidades insatisfechas de los mismos, para lo cual se hará uso de las siguientes variables.



VARIABLES CUALITATIVAS

Tabla 14: Variables Cualitativas con respecto a clientes actuales de la "Bioemac".

NOMBRE DE VARIABLE	CATEGORIA Y ESCALA DE MEDICIÓN	OBTENCIÓN DE DATOS
Exigencias del lugar	Excelente - Bueno - Regular – Malo	¿Cómo califica las instalaciones del lugar?
Atención al cliente	Excelente - Bueno - Regular – Malo	¿La atención recibida en el establecimiento la considera cómo?
Horario de atención	SI – NO	¿El horario de atención está de acuerdo con su requerimiento?
Calidad	SI – NO	¿Está satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos en el lugar?
Ubicación	Adecuado – Inadecuado	¿El sector donde está ubicado actualmente la "Bioemac" lo considera?
Publicidad	Referencias personales - Redes sociales - Radio - Periódico - Paso por el lugar	¿Por qué medio de comunicación se informó sobre la existencia de la "Bioemac"?
Servicios Complementarios	SI – NO	¿Le gustaría recibir asesoramiento mensual por parte de la "Bioemac"?
Productos Complementarios	Abierta	¿Qué tipo de producto adicional le gustaría que la Bioemac brinde?

Elaboración: Las autoras.

Fuente: Las autoras



4.1.4.2 Determinación del marco muestral

Se entiende por marco muestral el listado de todas las unidades que componen el universo que queremos estudiar y de la cual se extrae la muestra por lo cual debería coincidir con la población objetivo siendo estas necesarias para llevar a cabo y adelante el proceso de muestreo. (Ochoa, 2015)

4.1.4.3 Encuesta dirigida a clientes actuales

Esta encuesta se realizó con la finalidad de:

- Describir el contexto actual entorno a los productos que ofrece la “Bioemac”.

4.1.4.3.1 Población y cálculo de la muestra

La población está conformada por el total de clientes que tiene la “Bioemac” que representa a 1708 clientes hasta el 31 de mayo de 2018.

Para la aplicación de la formula se considera para poblaciones finitas y se tiene la siguiente:

$$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{[e^2(N - 1)] + [z^2(p)(q)]}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de Fracaso

Desarrollo de la fórmula

n = Número de clientes

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia



N = Clientes actuales

z = 1,96

e = 0.05 correspondiente al 5% de error muestral.

p= 0.5

q= 0.5

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) (1708)}{[(0,05)^2 (1708-1)]+[(1,96)^2 (0,5)(0,5)]} = 320$$

Para la aplicación se debe realizar 316 encuestas a los clientes actuales de la “Bioemac”.

4.1.4.3.2 Procedimiento de muestreo

Para seleccionar a los elementos que constituyen la muestra se utiliza una técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. “Es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra” (Ochoa, 2015).

Para realizar este método se obtiene una base de datos de los clientes actuales de la “Bioemac” y se genera números aleatorios en Excel, luego se procede a una entrevista directa a los clientes que fueron seleccionados aleatoriamente.

4.1.5 Diseño y Prueba piloto de la Encuesta

Los procedimientos y técnicas que se aplicarán para alcanzar los objetivos planteados son los siguientes.

ENFOQUE CUANTITATIVO:

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Afirma que dicho enfoque: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis,



con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

ENFOQUE CUALITATIVO:

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) Afirma que dicho enfoque: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7).

En la investigación a realizar se utilizará variables de tipo Cualitativa y Cuantitativa, es decir, se desarrollará un enfoque mixto, permitiendo analizar la situación actual en la que se encuentra el área de comercialización de dichos productos de la “EMAC-EP” y la composición de los costos en los que incurriría la empresa para el uso de canales adecuados de distribución de Compost-humus y plantas.

4.1.6 Recolección de datos y análisis de información

- **Implementación de encuestas**

La encuesta está diseñada para ser aplicada a clientes actuales y potenciales, el desarrollo general de las preguntas responde al objetivo principal de la investigación de mercado a realizar, el diseño, estructura y orden se encuentra de manera acertada dividida en dos partes como son: la encuesta destinada a los clientes potenciales y a los clientes actuales respectivamente. (Trespacios Gutiérrez , Vázquez Casielles , & Bello Acebron, 2005, p. 96) **(Ver Anexo A y B) (Modelo de las encuestas)**

4.1.7 Prueba Piloto

Se realizó la prueba piloto a 10 personas por modelo de encuesta de manera aleatoria, la cual ayudó a identificar ciertos errores en cuanto a redacción,



fondo y forma de la encuesta, además de la revisión de preguntas, si aquellas fueron desarrolladas de manera homogenizada con respecto al objetivo principal.

4.1.8 Organización y trabajo de campo

Para la aplicación de las encuestas a los clientes potenciales en primer lugar se realizó mediante la información y recomendación que se obtuvo por el INEC, para la aplicación de las encuestas se procedió a dividir tanto para las parroquias urbanas como para las parroquias rurales en zonas, sectores y manzanas, de esta manera mediante las cartografías, es decir, el mapa de cada parroquia resultó una manera más fácil para aplicar las encuestas.

El trabajo de campo se inició el 7 de mayo terminando así el 27 de mayo, mediante la aplicación KOBOTOOLBOX¹, de esta manera se dirigió en primera instancia a los clientes potenciales para la cual se aplicó 48 preguntas, con el fin de determinar si es aceptable/viable los productos que ofrece la “Bioemac”.

En segunda instancia se aplicó las encuestas de manera directa a los clientes actuales, con un total de 11 preguntas con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los mismos.

4.1.9 Construcción de la base de datos:

La construcción de la base de datos del estudio se realizó mediante un tratamiento informático, con respecto al almacenamiento de datos fue analizado mediante el programa de software (KOBOTOOLBOX) mismo que realiza un reporte final del total de datos ingresados mediante un documento en Excel.

¹ **KoboToolbox** es una herramienta en línea que permite al personal humanitario crear rápidamente encuestas digitales. Los datos se recopilan a través de computadoras o teléfonos móviles y se almacenan en línea.

Fuente: <http://water.care2share.wikispaces.net/file/view/Kobo+forms+simple+user+manual+v1.docx> (01/08/2018)



Posteriormente se analizaron todos los resultados de las preguntas mediante el uso de tablas dinámicas y gráficos en Excel tanto para los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a clientes potenciales como actuales, generando así resultados más oportunos para esta investigación de mercado.

4.1.10 Análisis de datos:

4.1.10.1 Análisis de datos clientes potenciales

Para el respectivo análisis de datos respectivos de la encuesta aplicada a los clientes potenciales con los gráficos y resultados encontrados en dicho estudio, (**Ver Anexo C**) sin embargo detallamos a continuación una breve tabla explicativa:

VARIABLES CUANTITATIVAS

Tabla 15: Variables Cuantitativas con respecto a clientes potenciales de la "Bioemac"

NOMBRE DE VARIABLE	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS
Estrato Económico (Bajo - medio - alto)	¿Cuál fue su ingreso total en el último mes?	La clase a la que se enfocará es :Media - Alta

Elaboración: Las autoras

VARIABLES CUANTITATIVAS

Tabla 16: Variables Cuantitativas con respecto a clientes potenciales de la "Bioemac"

NOMBRE DE VARIABLE	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS
Demanda Global	¿Le interesan las plantas y sus cuidados?	El 94% de encuestados tienen interés por las plantas
Demanda Global	¿Compra abono para sus cultivos?	El 80% de la población adquiere abono
Exigencias del producto	¿Qué considera más importante al momento de comprar plantas?	El 30% siendo la mayoría menciona la calidad
Exigencias del producto	¿Qué considera más importante al momento de comprar abono?	El 47% siendo la mayoría menciona la calidad
Precio	Capacidad Adquisitiva del consumidor	* El 59% del total de la población está dispuesto a pagar entre 6\$ - 7.50\$ por un saco de abono. * El 58% del total de encuestados seleccionaron el precio a pagar entre 2.50\$ - 4.00\$ para una planta promedio
Gustos y preferencias (abono)	¿Qué clase de abono compra para sus cultivos?	El 43% del total de encuestados compran "Humus"
Plaza	Lugar en el cual adquiere el producto	El 53% de la población lo adquieren en viveros
Frecuencia de compra	¿Cada que tiempo realiza la compra de plantas y abono?	El 38% de la población compra semestralmente
Participación del mercado	¿Usted ha visitado el centro de comercialización de plantas y abono de la empresa "Bioemac".?	El 6% de los encuestados han visitado la "Bioemac"
Publicidad	¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza en el día?	El 39% de la población más usan en el día las redes sociales
Clientes Potenciales	¿En un futuro Usted visitaría las instalaciones de la "Bioemac"?	El 93% de la población encuestada dijo que si visitaría la "Bioemac"

Elaboración: Las autoras



4.1.10.2 Análisis de datos clientes actuales

Para el respectivo análisis de datos respectivos de la encuesta aplicada a los clientes actuales con los gráficos y resultados encontrados en dicho estudio, (**Ver Anexo D**), sin embargo, detallamos a continuación una breve tabla explicativa:

VARIABLES CUANTITATIVAS

Tabla 17: Variables Cuantitativas con respecto a clientes actuales de la "Bioemac"

NOMBRE DE VARIABLE	PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS
Exigencias del lugar	¿Cómo califica las instalaciones del lugar?	El 76% considera que las instalaciones son excelentes.
Atención al cliente	¿La atención recibida en el establecimiento la considera cómo?	El 79% considera la atención al cliente como excelente
Horario de atención	¿El horario de atención está de acuerdo con su requerimiento?	El 90% de la población está de acuerdo con el horario de la "Bioemac"
Calidad	¿Está satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos en el lugar?	El 94% de los clientes encuestados opinan estar satisfechos con la calidad de los productos
Ubicación	¿El sector donde está ubicado actualmente la "Bioemac" lo considera?	El 97.91% de los encuestados detallan estar de acuerdo con la ubicación
Publicidad	¿Por qué medio de comunicación se informó sobre la existencia de la "Bioemac"?	El 50% afirma que paso por el lugar, seguido del 37% que afirma por referencias personales
Servicios Complementarios	¿Le gustaría recibir asesoramiento mensual por parte de la "Bioemac"?	El 77% de la población desearía recibir talleres mensuales por cuidado de plantas
Productos Complementarios	¿Qué tipo de producto adicional le gustaría que la Bioemac brinde?	El 44% siendo la mayoría desearía encontrar en la "Bioemac" macetas de venta.

Elaboración: Las autoras



4.1.11 Validación de resultados en papel y campo:

Conforme a la investigación de mercado realizado tanto a los clientes actuales como potenciales, podemos concluir en distintos aspectos de la encuesta en general, detallados a continuación.

Clientes Potenciales:

- En los hogares existe un 94% de interés por las plantas frente a un 6% que no tienen interés por las mismas, cabe recalcar que la parroquia San Blas cuenta con un menor porcentaje de interés sobre las plantas siendo este un 75%.
- De acuerdo a la clase de abono que más adquirido por los hogares de la ciudad de Cuenca se puede observar que el 43% corresponde a Humus, seguido del 25% de Compost, el 19% de Gallina, dentro del 8% es otros (Bonanza, desecho de cuyes, pepas granuladas), y por ultimo del 5% es de ganado.
- En los lugares que comúnmente adquieren las plantas son los viveros con un 53%, mercados con un 19%, centros comerciales con un 16%, seguido de un 7% en Paute, y finalmente con un 2% lo adquieren en Guacaleo y cantones aledaños a la ciudad.
- Las plantas frutales son las más adquiridas por el mercado, dando una pauta de diversificación para el portafolio de la empresa, debido a la deficiencia con respecto a la variedad de productos marcado en más de una pregunta.
- En cuanto a publicidad se ha concluido que el 39% del total de encuestados han optado por redes sociales, con respecto a la empresa podemos observar que tienen un cuello de botella en este punto (Publicidad) debido al bajo conocimiento de la población en cuanto a la



existencia del negocio, comprobando este punto con la variable participación del mercado siendo este el 6%.

- De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 6% del total de encuestados si han visitado la Empresa.
- Con respecto a la pregunta acerca de si en un futuro visitaria la Bioemac el 93% de los encuestados que no la han visitado respondieron que si visitarían las instalaciones para adquirir los productos.

Clientes Actuales:

- Conforme a los resultados se tiene que el 76% de los clientes califican a las instalaciones de la Bioemac como excelente, seguido de un 23% que califican como bueno.
- Conforme al total de los encuestados el 79% de los clientes consideran la atención excelente en la “Bioemac”, seguido de un 20% que consideran como buena la atención.
- De acuerdo a esta pregunta se tiene que el 95% de los clientes de la “Bioemac” están satisfechos con la calidad de los productos que son adquiridos, seguido de un porcentaje mínimo del 5% que no se encuentran satisfechos.
- Con respecto a esta pregunta se tiene que el 50% del total de encuestados se informó de la existencia de la “Bioemac” cuando paso por el lugar, seguido de un 37% a través de referencias personales y con un 5% a través de la radio y redes sociales.
- La última pregunta es realizada de acuerdo a los productos o servicios complementarios que sean los clientes encuestados de los cuales el



44% respondió que prefiere macetas en el lugar seguido del 31% que desea una mayor variación de plantas.

- Dentro de los aspectos deficientes de la “Bioemac” los resultados fueron con un 34% la variedad de productos, seguido del 14% parqueadero, lo cual afirma la deficiencia de la variedad de productos, tales deficiencias serán evaluadas en los capítulos posteriores.
- Finalmente este modelo de negocio será enfocado a la clase media - alta, de acuerdo a los datos sustentados en los resultados de la encuesta realizada a la población del Cantón Cuenca, se determina que para la clase baja no es óptimo, considerando que ellos utilizan sus propios residuos orgánicos y estiércol de animales como abono, siendo los productos que ofrece la “Bioemac” no necesarios para este estrato.

CAPITULO V. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

“La cadena de valor es un valor teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa” (Porter M. , La cadena de Valor de Michael Porter , 1985)

La cadena de valor está conformada por tres elementos básicos que son: Las actividades de apoyo, actividades primarias o principales, y el margen.

Está permite identificar y analizar las actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva. Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar las actividades de una empresa con el fin de optimizar todo el proceso productivo, es decir, aumentando el margen de la empresa, con la ayuda de la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de los inputs. (Andaluza, 2015, pág. 3).

Para el centro de comercialización “Bioemac” se tomará en cuenta la cadena de valor de Porter, ya que tiene la siguiente forma en la cual las actividades principales siguen una secuencia, es decir, desde que se reciben los “inputs”

o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser “outputs” o productos terminados. (Andaluza, 2015, pág. 8)

Figura 6

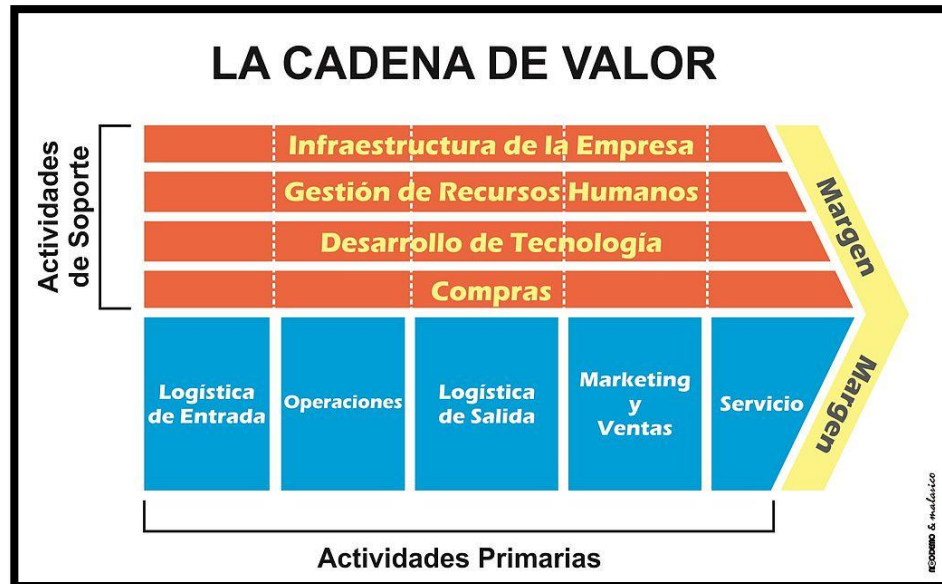


Figura 5: Cadena de Valor de Porter: Estructura según autor

Fuente: (Porter, 1986)

Cabe mencionar que la cadena de Porter proporciona:

- Una estructura coherente con el fin de diagnosticar la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores
- Un procedimiento cuyas acciones tendentes lo hacen para el desarrollo de una ventaja sostenible.

Además de ello este modelo resulta exitoso al combinar todos los elementos de la cadena ayudando así a la empresa a llevar con éxito, y a la vez establecer estrategias competitivas para el desarrollo del negocio.

A continuación se detalla la cadena de valor para el centro de comercialización de la “Bioemac



Tabla 18: Cadena de Valor: aplicada al negocio "Bioemac"

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Comercialización y Facturación "Casa Bioemac" Departamento de Áreas Verdes Departamento de Producción de Compost y Humus Departamento de bodega 			
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de contratación de personal Planeación del personal requerido para las distintas Áreas. Desarrollo y capacitación del personal 			
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de Sistemas informáticos actualizados y portales digitales "Pagina Web". Innovación tecnológica en la gestión de residuos para la producción de abono. 			
	APROVISIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de Maquinaria tecnológica para el Área de compostaje Contratación con el proveedor de plantas " VIVERO FLOWERS GARDEN" Servicios de contratación publicitaria. 			
LOGISTICA INTERNA <ul style="list-style-type: none"> Recolección de residuos orgánicos Depósito de campo de compostaje Materia prima (Vivero) Negociación con Proveedor "Plantas" Recepción y Verificación 		OPERACIONES <ul style="list-style-type: none"> Proceso de producción de abono (Compost – Humus). <i>Figura 7 (Flujo grama de producción de abono).</i> Proceso de generación de plantas (vivero Yanaturo) y Proveedor Flowers Garden) <i>Figura 8 (Flujo grama de Plantas).</i> Registro y almacenamiento en inventarios 	LOGISTICA EXTERNA <ul style="list-style-type: none"> Recepción de Pedido del Cliente Comercialización y facturación del producto final. <i>Figura 9 (Flujo grama de comercialización).</i> 	MARKETING Y VENTAS <ul style="list-style-type: none"> Fuerza de venta. Fijación de precios empiricos. 	SERVICIO DE POSTVENTA <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento de cuidado de plantas. Asesoramiento de imagen de jardineria. Encuesta de satisfacción al cliente
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Elaboración: Las autoras, a partir de la información proporcionada por la "EM AC-EP".



5.1 Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio

Al crear un modelo de negocios para la “EMAC EP” en el área de producción y comercialización “Bioemac”, se pretende lograr una buena organización y valor agregado a la empresa, de tal manera realizar mejoras en la calidad de los productos a través de la cadena de valor, permitiendo así determinar e identificar las áreas claves para la generación de valor, teniendo en consideración que es necesario para la incorporación a terceros.

Objetivos de la cadena de valor para una empresa de productos:

- Realizar un análisis interno de la empresa a través de la desagregación de las principales actividades que son generadoras de valor.
- Aplicar la cadena de valor mediante las herramientas primarias y de apoyo para este modelo de negocio, para así lograr conocer las características más relevantes de los mismos, definiendo su propósito y alcance.
- Crear una ventaja competitiva, desempeñando las actividades estratégicamente importantes incluso aún mejor que los competidores.
- Definir cargos y procesos a las respectivas áreas mediante un plan de acción

5.2 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes.

Entorno interno:

La empresa “EMAC-EP” a partir del departamento de comercialización “Bioemac” tiene como función obtener ingresos que le permitan a la empresa en un largo plazo emplear en actividades para toda la población Cuencana, de esta manera para que aquello tenga un buen desarrollo y funcionamiento

parte desde la producción a través de la Recolección de los residuos orgánicos considerando que para lograr los productos finales se deben someter a una serie de procesos, de igual manera con su respectiva inspección y mejoramiento de máquinas. En cuanto a la comercialización maneja los recursos de una manera adecuada y eficiente con fin de obtener satisfacción por parte del cliente.

SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS A CONTINUACIÓN:

- **Actividades primarias:** Son aquellas que se enlazan directamente con la actividad principal de un proceso.
- **Actividades secundarias:** Son aquellas que no están enlazadas directamente con el proceso pero de una u otra manera forman parte de aquello.

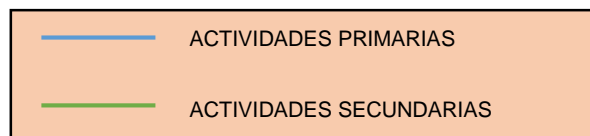


Figura 7

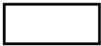


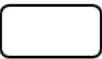
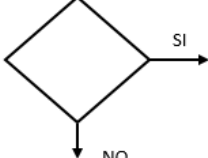
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Proceso/Operación
	Inicio/Fin
	Decisión
	Proceso alterno
	Decisión

Figura 6: Simbología y significado de procesos para el flujo grama.

Elaboración: Las autoras

A continuación, se muestra el siguiente flujo grama con respecto al entorno interno, es decir, la producción de abono:

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguenca

Figura 8

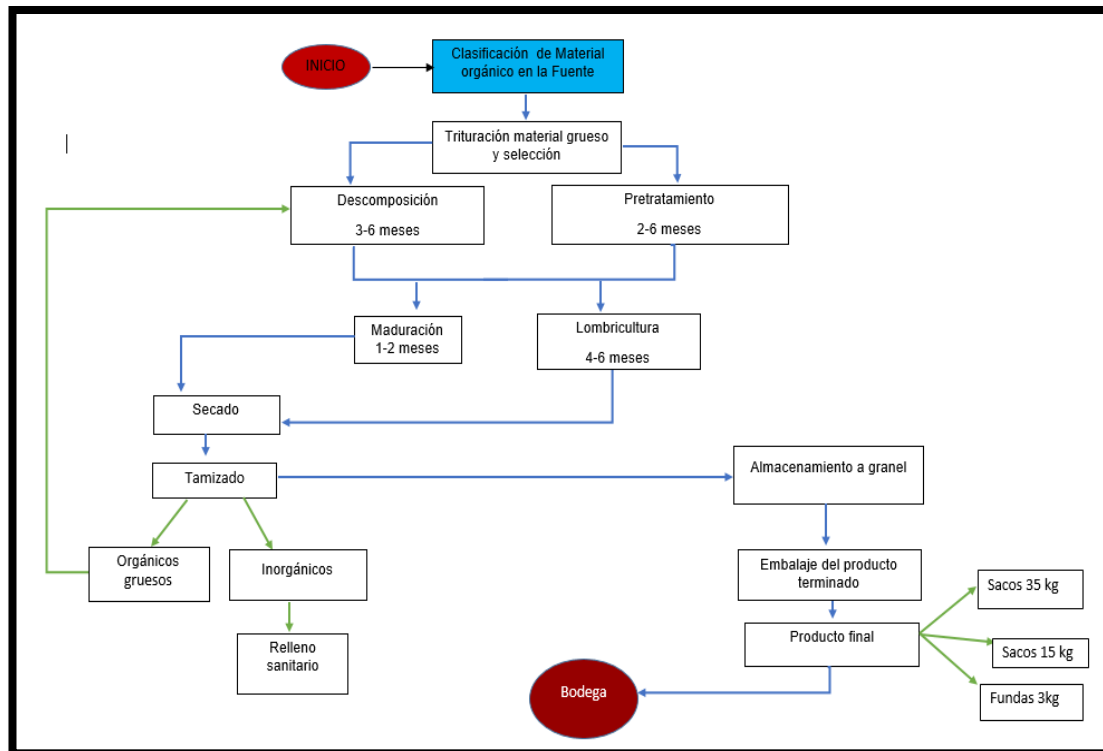


Figura 7: Entorno Interno del centro de Comercialización "Bioemac": producción de abono
Elaboración: Las autoras, a partir de la información obtenida por la empresa "EMAC-EP".

En la siguiente tabla se muestra detallado el flujo grama anterior acerca de la producción de Abono en el campo de compostaje del Valle:

Tabla 19: Actividades: proceso de producción de compost y humus

ACTIVIDADES: PRODUCCIÓN COMPOST Y HUMUS
1.- Clasificación de material orgánico en la fuente (Mercados, Áreas verdes: podas y pasto, trueque ambiental, grandes generadoras.)
2.- Trituración material grueso y selección
3.-*Descomposición 4-6 meses: (Compost maduro, Viruta, Arena barredora, Microorganismos, Cal y Zeolita)



* Pretratamiento 2-6 meses: (Pasto, Chispeado, Materiales varios que necesitan más tiempo).
4.- * Maduración 1-2 meses. * Lombricultura 4-6 meses.
5.- Secado
6.- Tamizado: Desechos (Orgánicos Gruesos e Inorgánicos: Relleno sanitario)
7.- Almacenamiento a granel.
8.- Embalaje del producto terminado: (Sacos 35 kg, Sacos 15 kg, Fundas 3 kg)
9. - Bodega.

Elaboración: Las autoras

De la misma manera para la producción de plantas tiene dos procesos en primera instancia la compra de plantas al proveedor “Vivero Flowers Garden” el cual es parte de la comercialización de la Bioemac surgiendo de varios procesos hasta llegar al lugar de distribución y por otra instancia las plantas provenientes del Vivero de Yanaturo;

En el siguiente flujo grama se detalla el entorno interno con respecto a la producción de plantas de la “Bioemac”:

Figura 9

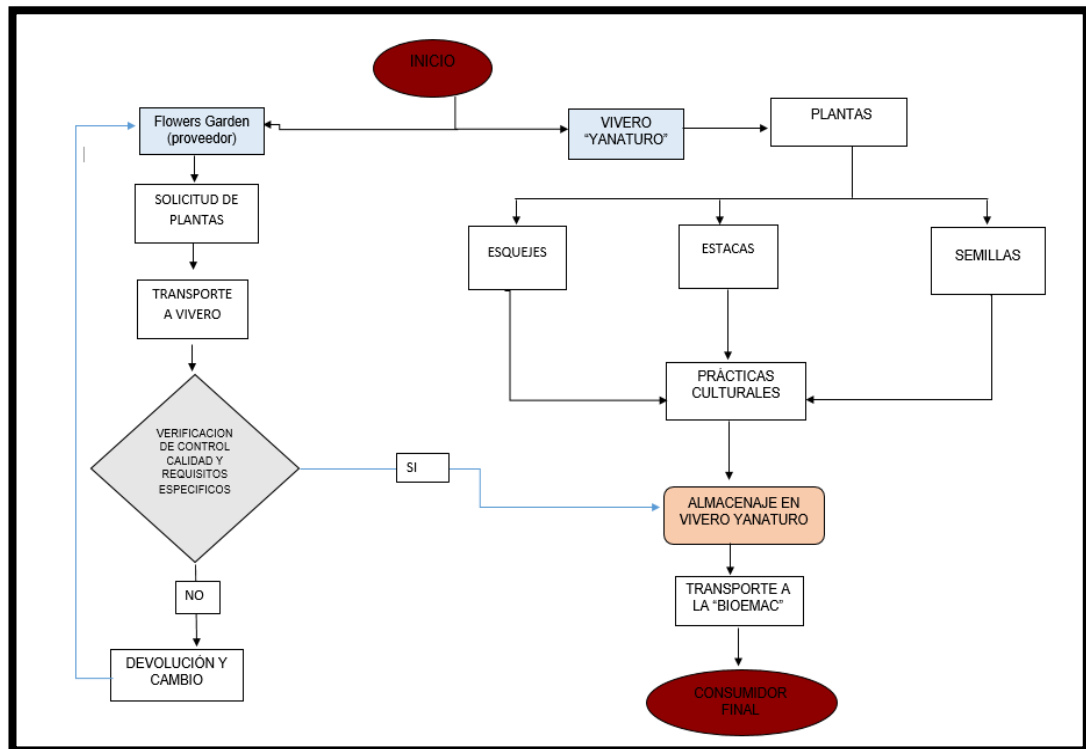


Figura 8: Entorno Interno del centro de "Bioemac": producción de plantas

Elaboración: Las autoras, a partir de la información obtenida por la empresa "EMAC-EP"

En la siguiente tabla se detalla cada una de las actividades de acuerdo al flujo grama, es decir, muestra el proceso de compra de plantas al proveedor "Flowers Garden" hasta que llegan al consumidor final.

Tabla 20: Actividades: compra de plantas a proveedor

ACTIVIDADES: COMPRA DE PLANTAS ORNAMENTALES A PROVEEDOR
1.- Vivero Flowers Garden(proveedor)
2.- Solicitud de plantas por parte de la "Bioemac", conforme al contrato ya establecido.
2.- Transporte a Vivero "Yanaturó".



3.- Verificación de control de calidad y requisitos específicos.
4.- Ingresar al inventario de Vivero “Yanaturu” si no existen inconsistencias.
5.- Si existen inconsistencias se realiza la respectiva devolución y cambio de la planta.
6.- Envío al Centro de Comercialización bajo pedido.
7.- Entrega de productos al Consumidor Final

Elaboración: Las autoras

En la siguiente tabla se detalla cada una de las actividades de acuerdo al flujo gramal, es decir, muestra el proceso desde que se producen hasta que llegan al consumidor final.

Tabla 21: Actividades: Producción de plantas en el vivero Yanaturu

ACTIVIDADES: PRODUCCIÓN DE PLANTAS EN EL VIVERO YANATURO
1.- Vivero “Yanaturu”.
2.- Producción de plantas por estacas o esquejes
3.- Producción de plantas por semillas: Siembra “Cuidados específicos”.
4.- Almacenaje y realización de Prácticas culturales en el Vivero.
7.- Envío a la “Bioemac” bajo pedido.
9.- Ingresar al Centro de Comercialización.
10.- Entrega de productos al Consumidor Final



Elaboración: Las autoras

Entorno externo: El centro de comercialización “Bioemac” tiene como finalidad actuar de manera eficaz y eficiente mediante la venta de los productos que ofrece, por lo tanto, el cliente obtendrá una oportuna atención, así como también los productos que adquieran serán de buena calidad, para llevar a cabo surge el siguiente proceso:

Parte desde el conocimiento de los productos a través de la publicidad, los clientes o personas particulares que lo requieran podrán visitar y adquirir una variedad de plantas como Ornamentales, Frutales y Arbustos, además cuenta con dos clases de abono Compost y Humus, inclusive el cliente puede recibir asesoramiento de los productos, una vez que deseen algún pueden solicitar el pedido en ventanilla, obteniendo su factura respectiva y producto final. Cabe recalcar que existe la opción de emitir una factura electrónica en la cual el cliente obtendrá un servicio completo y ágil al momento de adquirir un producto, ya que los clientes son los actores principales considerándolos como la parte externa de la Bioemac.

En el siguiente flujo grama se detalla el entorno externo, es decir, el proceso para la venta de los productos que ofrece el centro de comercialización “Bioemac”:

Figura 10

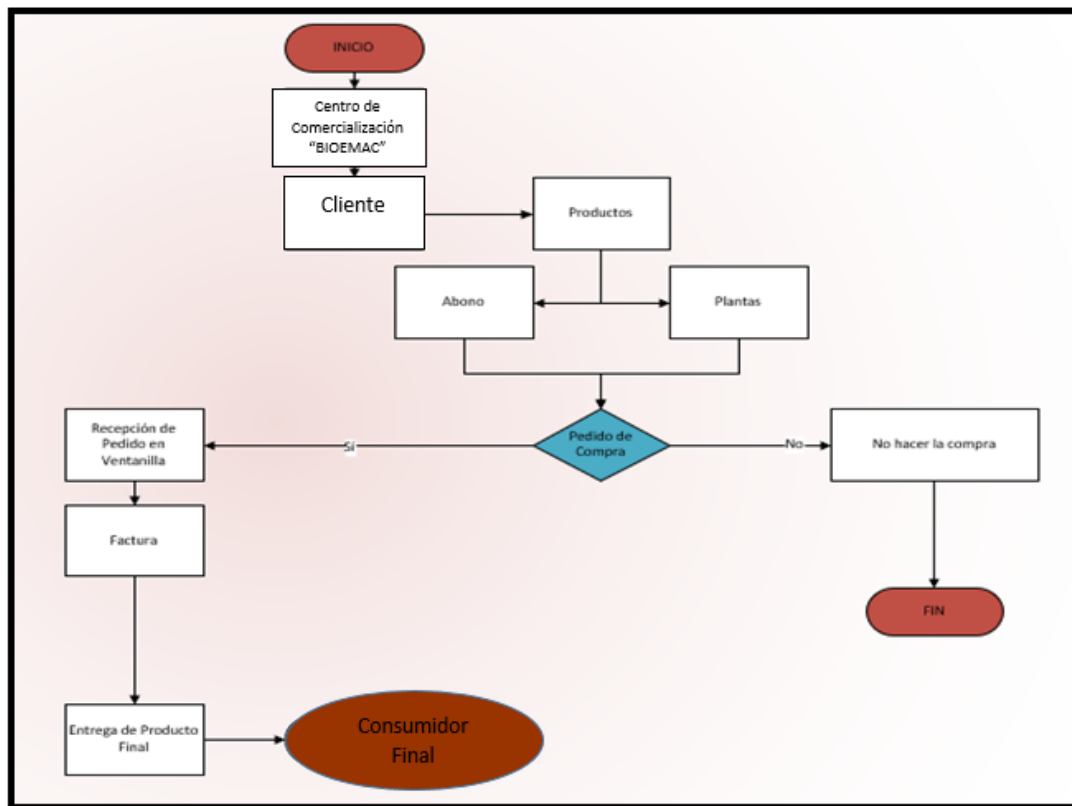


Figura 9: Entorno externo, Proceso de Comercialización de los productos en la "Bioemac"
Elaboración: Las autoras, a partir de la información obtenida por la empresa "EMAC-EP"

En la tabla se muestra el proceso con sus respectivas actividades para la comercialización de los productos que ofrece la Bioemac:

Tabla 22: Actividades: Proceso de comercialización de productos en la "Bioemac"

ACTIVIDADES: COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LA "BIOEMAC"
1.- Dar a conocer los productos que ofrece la "BIOEMAC" a través de la publicidad
2.-Visita de los clientes/consumidores al centro de comercialización
3.- Clientes reciben asesoramiento de los productos por parte de personal encargado
3.- Recepción de pedido en ventanilla



4.- Se procede a ingresar datos en el sistema KIPPA
4.- Se emite la factura respectiva en la cual consiste de cantidad, detalle, precios y totales.
5.- Existe la opción de enviar la factura al correo del cliente
6.- Entrega de producto a consumidor final

Elaboración: Las autoras

5.3 Fase final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción

Posterior al desarrollo de la cadena de valor de la "Bioemac" se puede visualizar los procesos tanto internos como externos con algunas dificultades de logística lo que desencadena una operación ligeramente deficiente "Cuello de Botella" para lo cual se debe realizar un seguimiento a los puntos débiles detallados a continuación.

Puntos críticos internos:

Dentro de los puntos críticos más relevantes se ha encontrado que el negocio no se encuentra con objetivos, estrategias ni metas definidas para el control respectivo de sus procesos.

El costo de producción de abono es sumamente alto en comparación con los ingresos que se tiene de este, es necesario realizar una reestructuración de los costes de dicho proceso encontrando así el punto de equilibrio de la producción.

La falta de un análisis financiero general del negocio "Bioemac" ocasiona que no se permita examinar los costos e ingresos generados en la producción y comercialización de los productos para así optimizarlos y generar mayores oportunidades a la sociedad.



Se evidencia que existe una incorrecta planeación del personal requerido para las distintas Áreas, debido a la desorientación y dificultad que tiene el personal en su puesto de trabajo.

Acerca de los sueldos y salarios del personal es prudente reconocer cual es el tiempo real de ocupación en los departamentos de producción y comercialización, subsidios de antigüedad y demás beneficios que deben ser cargados a toda la empresa y no solamente a dichos departamentos.

El estancamiento del proveedor de Plantas “Flowers Garden” es decir que desde su inicio la “Bioemac” ha tenido un solo proveedor, para lo cual es necesario realizar una búsqueda de nuevos proveedores con mayores beneficios que el actual.

Puntos críticos externos:

En cuanto a los puntos críticos externos la operación Post Venta se identifica como punto crítico debido a que no existe tal operación dentro de la comercialización de productos de la “Bioemac”, para estar al día en cuanto a las necesidades del cliente y así llevar a cabo una retroalimentación para la empresa.

La publicidad se identifica como un punto olvidado debido a que no ha existido una publicidad intensa como necesita un negocio que inicia sus actividades, sino que ha tenido una publicidad muy frágil y parcialmente desapercibida por parte de los ciudadanos.

El desconocimiento de la población de la Ciudad de Cuenca acerca de la existencia y motivo de la creación del departamento de comercialización “Bioemac”.

Finalmente se puede observar que los puntos críticos evaluados son de vital importancia al momento de tener una cadena de valor eficiente, para lo cual se examinará cada etapa de la misma y sus respectivos actores desarrollando



un plan de acción en los capítulos posteriores, mismo que permitirá satisfacer a los clientes y a la Empresa generando así un valor agregado para la misma.

CAPITULO VI. MODELO DE NEGOCIOS

6.1 Plan del modelo de negocios

Como un paso preliminar se establece una breve descripción acerca del método Canvas, mismo que será utilizado en el modelo de negocios para la Empresa.

Considerando que la metodología a desarrollar será el modelo CANVAS, siendo el adecuado para los proyectos de producción y comercialización de servicios o productos, ya que se enfoca en nueve puntos claves para tener un óptimo resultado de la empresa en todo ámbito, (Osterwalder & Pigneur, 2010) en su libro describen al método de la siguiente manera:

6.2 Diseño del modelo Canvas

A continuación se desarrolla el modelo de negocio para la empresa “EMAC-EP” mediante los nueve componentes claves del método CANVAS detallados como: Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con los clientes, Recursos claves, Actividades Claves, Asociaciones claves, Estructura de costes, y Fuente de ingresos, (**Ver Anexo F (estructura del lienzo modelo Canvas)**), todos los componentes tienen una relación directa, más la propuesta de valor es el componente principal para una adecuada implementación de dicha metodología, con el fin de generar mayor ventaja competitiva a la unidad de negocio desde un enfoque estratégico cimentado.



6.2.1 Objetivos de la propuesta del Modelo de negocios:

Objetivo general:

- Potencializar los productos Comopost, Humus y plantas en la ciudad de Cuenca con el fin de beneficiar a la sociedad.

6.2.2 Segmento de mercado

La definición de segmento de mercado se da a continuación “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 20).

La “Bioemac” está dirigida actualmente a:

- Hogares de la Ciudad de Cuenca que tengan afines por las plantas y sus cuidados.

El modelo de negocio para la “Bioemac” estará dirigido a:

- De acuerdo al estudio de mercado realizado en el capítulo anterior se puede concluir como el segmento de mercado para el área de la empresa “Bioemac” esta dirigido a los hogares de la Ciudad de Cuenca de clase social Media-Alta siendo esta el 11.20%² del total de los hogares de la población de la Ciudad, mismos que están integrados por cuatro miembros promedio por hogar y quienes además tengan un interés por las plantas y sus cuidados.

² Información obtenida según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

6.2.3 Propuesta de valor

“Su objetivo es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente mediante una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 22).

Situación de propuestas actual:

- Asesoría de prácticas culturales a clientes de la “Bioemac”
- Abono Orgánico 100% natural.
- Plantas nativas de la Región

Situación Propuesta del modelo de Negocios:

La creación del modelo de negocio “EMAC-EP” tendrá las siguientes propuestas de valor:

Gráfico 9

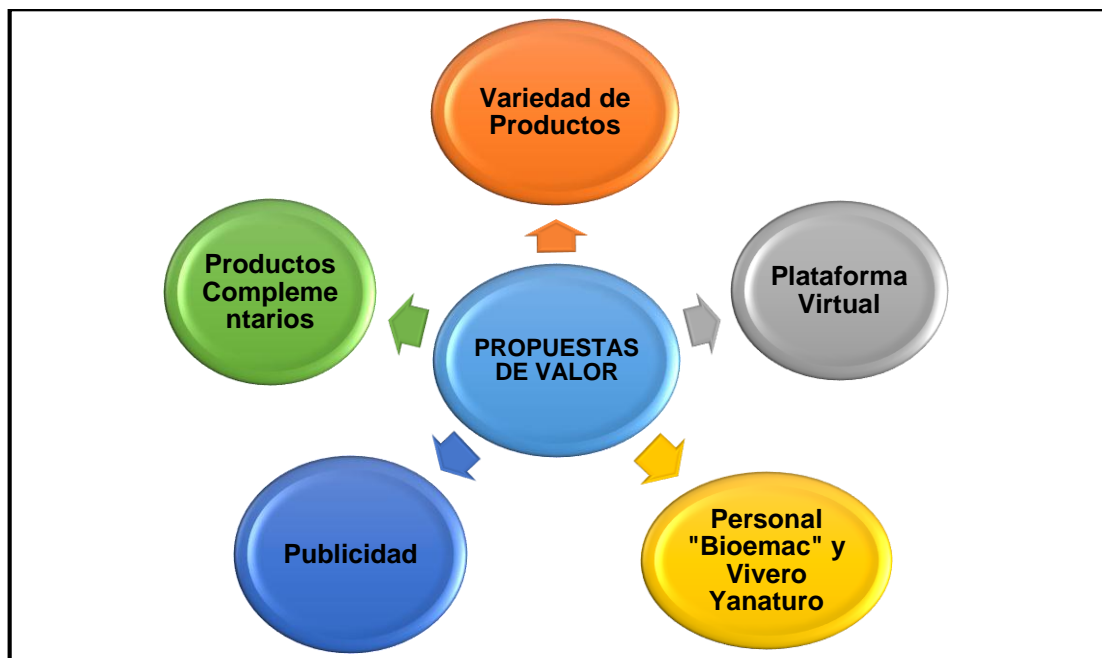


Gráfico 9: Propuestas de valor para el modelo de negocios

Elaboración: Las autoras

A continuación, se detalla cada una de las propuestas, cabe recalcar que las mismas han sido el resultado del diagnóstico general realizado en los

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia



capítulos anteriores a la empresa, es decir de acuerdo a los cuellos de botella encontrados se han planteado tales propuestas para un mejor funcionamiento de la “Bioemac”.

6.2.3.1 Variedad de Productos:

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo se obtiene que el 34% de los clientes encuestados seleccionaron como deficiencia de la “Bioemac” su variedad de productos, por lo cual se ha determinado realizar una propuesta de valor acerca de un mejor gestionamiento del portafolio de productos.

6.2.3.2 Plataforma Virtual:

Conforme a los resultados del capítulo anterior se concluye que el 6% del total de la población encuestada en el Cantón Cuenca conoce o ha visitado la “Bioemac”, encontrando así la necesidad crear una plataforma virtual en la cual se pueda describir los productos que ofrece la misma.

Para la cual se realizó un bosquejo de página con el fin de que el público en general podrá conocer los productos que ofrece la “Bioemac”, por lo tanto, la pestaña estará dentro de la actual página de la “EMAC-EP”, la cual tiene un icono de inicio en donde consta la misión, visión y reseña histórica, además contiene el portafolio de productos tales como: plantas, abono y macetas cada uno con sus respectivas imágenes y precios. **(Ver Anexo G)**

6.2.3.3 Personal “Bioemac”:

El 24% del total de clientes encuestados han seleccionado como deficiencia la atención al cliente, esto es debido a la falta del personal para el desarrollo de las actividades fundamentales de la “Bioemac”, para lo cual se plantea una definición integral de las actividades de cada personal y así realizar un plan de seguimiento de área.



6.2.3.4 Publicidad:

De igual manera conforme a los resultados del capítulo anterior se concluye que el 6% del total de la población encuestada en el Cantón Cuenca conoce o ha visitado la “Bioemac”, motivo por el cual se determina realizar un plan de Marketing para la Empresa, es necesario especificar que las redes sociales de acuerdo a la investigación de campo se han posicionado con un 39% como las más usadas durante el día por la población encuestada.

6.2.3.5 Productos Complementarios:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes actuales se ha determinado que él 44% tiene la necesidad de adquirir a más de las plantas y el abono productos complementarios como: Macetas, para lo cual se realiza un sondeo de proveedores de macetas dentro de la región, concluyendo con la selección del proveedor Mestiza ubicado en el cantón Paute con su respectiva proforma. **(Ver Anexo H)**

6.2.4 Canales

“En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionales una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 26).

Situación Actual:

- Canal propio - Directo: Casa “Bioemac”

Situación Propuesta del Modelo de negocios:

- Canal propio - Indirecto: Medios de comunicación “Publicidad”: Mediante la publicidad que se desarrolle en la empresa se dará a conocer los productos y beneficios que ofrece la misma, tomando en cuenta que la publicidad con mayor fuerza a ser desarrollada será a través de las redes sociales.



6.2.5 Relaciones con clientes

“Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 28).

Situación actual:

- Relación directa mediante las ventas de los productos en las instalaciones de la “Bioemac”
- Recepción de pedidos vía telefónica para clientes registrados.

Situación propuesta del Modelo de negocios:

Las relaciones con los clientes, tal y como indica Alexander en su libro, deben estar basadas en:

- Captación de clientes.

En este punto se debe realizar una captación de clientes mediante las redes sociales, a más de la publicidad Boca a Boca.

- Fidelización de clientes.

Para este punto se tiene una propuesta de desarrollar una plataforma virtual en la cual se describa los beneficios y existencias de los productos de la Empresa con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente.

- Estimulación de las ventas.

Realizar promociones e incentivos en las ventas generales y plataforma virtual.

6.2.6 Fuentes de Ingreso

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 30).



Situación actual:

La “Bioemac” actualmente tiene ingresos mediante estos dos rubros:

- Venta de Plantas 64%

Las plantas son las que generan mayores ingresos en la “Bioemac” por lo cual es necesario detallar

- Venta de Abono 36%

Situación propuesta del Modelo de negocios:

- Venta de Macetas.

De acuerdo a las necesidades de los clientes se ha integrado al portafolio de productos las macetas, el proveedor seleccionado de acuerdo a sus beneficios ha sido “Cerámica Mestiza” para lo cual se ha realizado una proyección en la venta de macetas y su respectivo ingreso.

- Incremento de venta de los productos debido a la implementación de las propuesta de valor.

Para lo cual se ha realizado un análisis de proyección de un flujo efectivo hasta el año 2022. Se presenta en los próximos capítulos.

6.2.7 Recursos claves

“Se describen los activos más importantes para que este modelo funcione” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 34).

Situación actual:

- *Talento Humano*

En la actualidad la “Bioemac” consta con cuatro personas para el funcionamiento administrativo y operativo de la misma.

- *Casa “Bioemac”*



- *Financiamiento*
- *Inventario de productos*
 - a) Plantas: Ornamentales, Frutales, Forestales, Medicinales.
 - b) Abono: Compost, Humus.

Situación propuesta del Modelo de Negocios:

En el proyecto se describen los siguientes:

- Talento Humano:

Sabiendo que los recursos humanos son vitales para el buen funcionamiento de una empresa debido a que son la clave de éxito del negocio, se detalla a continuación el talento humano necesario para que funcione este modelo de negocio.

1. Personal calificado para el diseño e implementación de la plataforma virtual (Contratado).
2. Personal calificado para el desarrollo de publicidad general (Contratado).
3. Personal administrativo encargado de la elaboración de encuestas de satisfacción y necesidades de los clientes actuales (Contratado).

6.2.8 Actividades clave

“Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 36).

Situación actual:

- Actividades de Producción de Compost, Humus y Plantas para la “Bioemac”
- Actividades de Compra de plantas “Proveedor”



- Actividades de venta
- Actividades de solución de problemas de clientes y empleados.

Situación propuesta del modelo de negocios:

- Gestion de Inventarios
- Monitoreo de la plataforma virtual
- Seguimiento y control de las actividades del personal involucrado y un respectivo readecuamiento de los mismos para lograr mayor efectividad en los procesos clave para la “Bioemac”.

6.2.9 Asociaciones clave

“Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 38).

Situación propuesta del Modelo de negocios:

Es prudente reconocer que una alianza es la herramienta mas efectiva al momento de minimizar costos en la empresa, por lo cual se han definido las siguientes alianzas estrategicas para la empresa, mismas que han sido escogidas luego de un respectivo sondeo de organismos con fines identicos a la “Bioemac” capaces de lograr un acuerdo mediante una propuesta de ganar - ganar.

- Alianzas con empresas de servicios de podado de jardines.
- Alianzas con instituciones educativas
- Alianzas con la prefectura del Azuay

6.2.10 Estructura de costes

“Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, Convergencia multimedial, 2010, pág. 40).



Situación actual:

- Sueldo del personal y prestaciones sociales
- Servicios Básicos
- Seguridad
- Costo de producción de plantas y Abono
- Costo de compra de plantas a Proveedor

Situación propuesta del Modelo de negocios:

- Costo de publicidad Radial
- Costo de Inventario de Macetas
- Costos de Apertura de Pestaña “Bioemac”
- Costo de Valla Publicitaria

Tomando en cuenta cada uno de los costos actuales en la “Bioemac” mediante dicha propuesta se adicionan los costos mencionados anteriormente para la puesta en marcha de dicho negocio con resultados favorables reflejados más adelante en el plan financiero.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro de resumen de las actividades a realizar en cada punto sobre el método Canvas usado para este modelo de negocios:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 23: Lienzo del modelo Canvas aplicado a la producción y comercialización de la “Bioemac”. Modelo Propuesto

Lienzo Canvas aplicado a la producción y Comercialización de la “Bioemac” (Modelo Actual)				
<u>ASOCIACIONES CLAVES</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Producción de Compost, Humus y Plantas para la “Bioemac” • Actividades de Compra de plantas “Proveedor” • Actividades de venta • Actividades de solución de problemas de clientes y empleados. 	<u>PROPUESTA DE VALOR</u> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de prácticas culturales a clientes de la “Bioemac” • Plan piloto Trueque Ambiental. • Abono Orgánico 100% natural. • Plantas nativas de la Región 	<u>RELACIONES CON CLIENTES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa mediante las ventas de los productos en las instalaciones de la “Bioemac” • Recepción de pedidos para clientes registrados. 	<u>SEGMENTOS DE MERCADO</u> <p>Hogares de la Ciudad de Cuenca que tengan afines por las plantas y sus cuidados.</p>
	<u>RECURSOS CLAVE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Casa “Bioemac” • Financiamiento • Inventario de productos 		<u>CANALES</u> <ul style="list-style-type: none"> • Canal propio - Directo: *Casa “Bioemac” 	
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo del personal y prestaciones sociales • Servicios Básicos • Seguridad 			<u>FUENTE DE INGRESOS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de Plantas 64% • Venta de Abono 36% 	

Elaboración: Las autoras



Tabla 24: Lienzo Canvas aplicado a la producción y Comercialización de la "Bioemac". Modelo Propuesto

Lienzo Canvas aplicado a la producción y comercialización de la "Bioemac" (Modelo Actual)				
<p><u>ASOCIACIONES</u></p> <p><u>CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Alianzas con empresas de servicios de podado de jardines + Alianzas con instituciones educativas + Alianzas con la prefectura del Azuay 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Actividades de Producción de Compost, Humus y Plantas para la "Bioemac" + Gestión de Inventario Actividades de Compra de plantas "Proveedor" + Gestión de Inventario Actividades de venta Actividades de solución de problemas de clientes y empleados. + Monitoreo de la plataforma Virtual <p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Talento Humano Casa "Bioemac" Financiamiento Inventario de productos + Macetas 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoría de prácticas culturales a clientes de la "Bioemac" Abono Orgánico 100% natural. Plantas nativas de la Región + Variedad de Productos + Plataforma Virtual + Publicidad (Radial, Redes Sociales, Valla Publicitaria) + Productos Complementarios 	<p><u>RELACIONES CON CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Relación directa mediante las ventas de los productos en las instalaciones de la "Bioemac" + Estimulación de las ventas Recepción de pedidos para clientes registrados. + Captación de Clientes + Fidelización de Clientes <p><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Canal propio - Directo: Casa "Bioemac" + Publicidad a través de medios de comunicación 	<p><u>SEGMENTOS DE MERCADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Hogares de la Ciudad de Cuenca que tengan afines por las plantas y sus cuidados. + Hogares de la Ciudad de Cuenca de clase social Media-Alta.
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sueldo del personal y prestaciones sociales Servicios Básicos Seguridad Costo de producción de plantas y Abono Costo de compra de plantas a Proveedor + Costo de Publicidad + Costo de Macetas 			<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de Plantas 64% Venta de Abono 36% + Venta de Macetas + Incremento de venta de los productos debido a la implementación de las propuesta de valor 	

Elaboración: Las autoras



6.3 Esquema Básico

6.3.1 Idea del negocio:

La idea de negocio que se pretende realizar en la empresa “EMAC-EP” a través del área de Producción y comercialización “Bioemac” consiste en crear un modelo de negocio que agregue valor y eficiencia a distintas partes de la organización, debido a ciertos cuellos de botella encontrados en el diagnóstico realizado en los capítulos anteriores.

El fin ideal es la integración de todas las partes que intervienen en el negocio, tanto la parte interna como externa, para ello se trabajará con un plan de acción genérico y así lograr que todo el negocio se dirija a una misma dirección, cabe recalcar que un punto fuerte es la “Publicidad” debido a los datos concluidos en la encuesta realizada a la población de la Ciudad de Cuenca en la cual nos indica que solamente el 6% tenía conocimiento de que existe el negocio.

La publicidad siempre estará donde este el público: ha estado presente en la prensa (recordemos que fue el primer medio que inserta publicidad), radio, televisión y si ahora debe estar en internet en el medio *online*, redes sociales, etc., con nuevos formatos, se reinventara al servicio de las organizaciones para contactar e impactar al consumidor. (Nieto, 2017, p.31)

6.3.2 Descripción de la idea

La idea de negocio que se pretende llevar a cabo es mediante las cinco propuestas de valor: Plataforma Virtual, Personal "Bioemac y Vivero Yanaturo", Publicidad, Variedad de Productos y finalmente Productos Complementarios. Cada una de estas propuestas está realizada de acuerdo a los cuellos de botella encontrados en las distintas áreas de la “Bioemac”. Creando así una idea que genere la integración del negocio hacia un mismo fin, mediante el establecimiento de planes de acción genéricos que integren a



las áreas para lo cual se desarrollarán puntos cruciales como la creación de una pestaña a la plataforma virtual que estará dentro de la página web oficial de la Empresa “EMAC -EP” para la exhibición de las plantas que se encuentren disponibles en el centro de comercialización y difusión del negocio a toda la ciudadanía que tiene desconocimiento de dicha actividad realizada por la empresa, a más de revisión de la variedad de productos en la cual se realizará distintas actividades para un constante control y manejo del ambiente dinámico en el cual se está hoy en día. En otras propuestas, para todo esto es necesario contar con una buena plataforma física en todas las áreas y por supuesto el talento humano adecuado para el desarrollo de dichas actividades, una vez concatenadas todas sus partes se generará un valor agregado a la “Bioemac” misma que rendirá de mejor manera en todos los aspectos positivos del desarrollo de una empresa.

6.3.3 Descripción de la empresa

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC-EP”, celebró 19 años de vida institucional, la misma que fue creada el 15 de diciembre de 1998 y tiene como objetivo prestar servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, no peligrosos y peligrosos, así como del mantenimiento, recuperación, readecuación, administración de áreas verdes y parques en el todo cantón Cuenca, además de ello cuenta con un nuevo servicio a través del centro de comercialización “Bioemac” ,está en funcionamiento desde el 9 de marzo de 2017 , la cual es un espacio destinado a la comercialización de abono orgánico (compost y humus), y más de 100 variedades distintas de plantas ornamentales para las personas particulares que lo requieran.

En la actualidad la “Bioemac” está ubicada en la Av. 24 de mayo y Ambato en la ciudad de Cuenca, para el desarrollo de la misma cuenta con áreas involucradas, es decir, parte desde la producción hasta la comercialización de los productos que ofrece la misma; en cuanto a la producción cuenta con un centro de compostaje ubicado en la parroquia el Valle en la cual se elabora



los dos tipos de abono (compost y humus), cabe recalcar que estos tipos de abonos son elaborados con materia orgánica, y son utilizados en las áreas verdes de Cuenca, es así que desde ahora, los cuencanos y ciudadanía en general podrán a más de adquirir plantas y abono, aprender a cómo sacar provecho de las siembras en casa.

Con respecto al vivero de Yanaturo anualmente la “EMAC-EP” realiza la siembra de más de 20.000 especies entre plantas y árboles en la Ciudad, partiendo de esto surge la necesidad de comercializar las mismas obteniendo así una fuente de ingreso.

6.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.4.1 Entorno Macro

El análisis del Macro Entorno de un modelo de negocios está compuesto por ciertas variables que interrelacionadas entre sí afectan de cierta manera a las empresas, para lo cual estas no pueden controlar del todo a dichas variables, pero si realizar acciones corporativas que de cierta manera ayudarán a persuadirlas y poder superarlas de la mejor manera.

El macro entorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua. (Camino Rivera & López - Rua, 2007, p. 59)

Dentro del análisis del Macro Entorno de la “Bioemac” se detalla a continuación ciertos factores externos que pueden afectar a la empresa en el respectivo desarrollo de sus actividades y cumplimiento de metas.

Gráfico 10

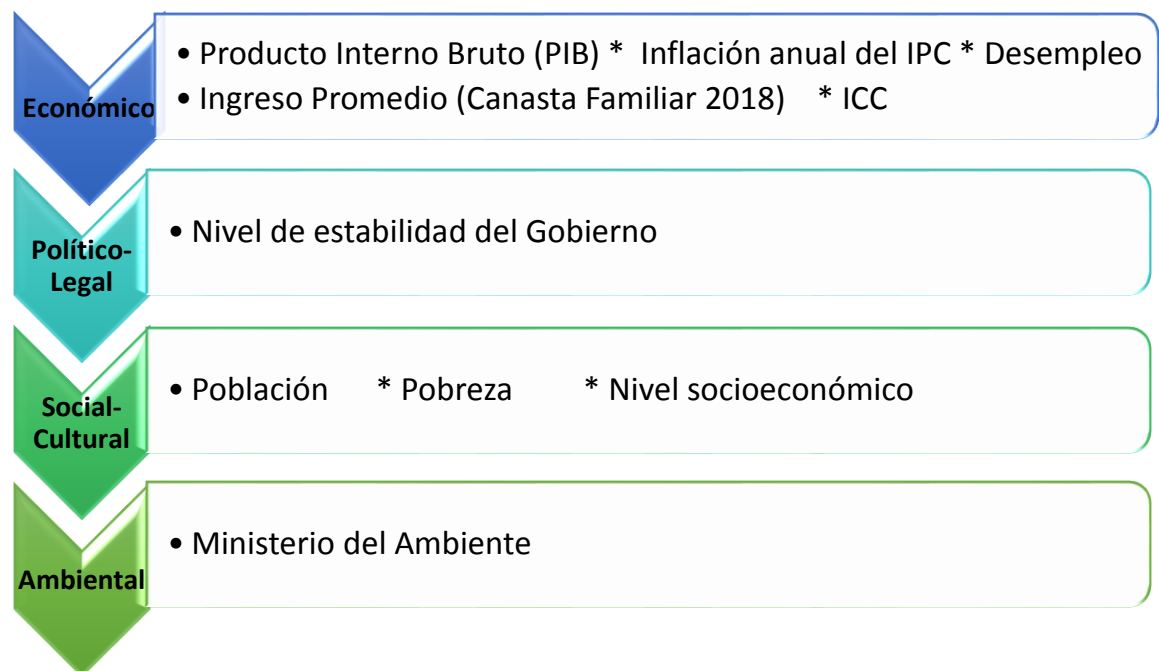


Gráfico 10: Análisis macro-entorno de la "Bioemac"

Elaboración: Las autoras

6.4.1.1 Económico:

6.4.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es uno de los indicadores más importantes y cruciales para un inversionista, pues es el que revela o ayuda con la medición de la situación de crecimiento o decrecimiento económico de una región, ya que si este se incrementa aumenta la competitividad entre las empresas y por ende el consumo de la población lo cual genera mayores ganancias a las empresas en general. El PIB expresa en valores monetarios la cantidad de producción nacional de bienes y servicios de un país en un tiempo determinado.

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a



precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones. (Banco Central del Ecuador, 2018) (**Ver Anexo I**)

6.4.1.1.2 INFLACIÓN ANUAL DEL IPC

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país. (INEC, 2018)

En julio de 2018, la variación anual de precios fue negativa (- 0.57%). Considerando las divisiones de bienes y servicios, 6 agrupaciones que ponderaron el 64.0% presentaron variaciones negativas, siendo prendas de vestir y, alimentos y bebidas no alcohólicas las de mayor porcentaje negativo. En otras 6 agrupaciones que en conjunto ponderaron el 36.0% se observó inflación, siendo educación la de mayor cambio porcentual. (Banco Central del Ecuador, 2018) (**Ver Anexo J**)

Como se puede observar el IPC en el mes de julio 2018 ha sido negativo, dato que se traduce en una caída de los precios más volátiles de la canasta de bienes y servicios, lo cual ayuda a las empresas a reducir sus costos de producción y así ampliar su inversión e incrementar las ganancias.

6.4.1.1.3 Ingreso Promedio (Canasta Familiar 2018)

El ingreso mínimo mensual (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva) que se considera en marzo de 2018 es de 720,53 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero de 2018 se



incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno. (INEC, 2018, p. 10)

El valor de la Canasta Familiar Básica en la región Sierra fue de 724,57 dólares, la de la Costa es 697,69 dólares, siendo Cuenca la ciudad más cara con una canasta básica de 738,87 dólares. El valor de la Canasta Vital en la Sierra es de 495,80 dólares, la de la Costa es de 503,78 dólares. Manta posee la canasta vital más elevada con un valor de 535,92 dólares. (INEC, 2018, p. 11)

Con base a la resolución entregada en la cita se estableció aumentar el salario básico unificado en 11 dólares (USD 386) el cual beneficiará a alrededor de 600 mil trabajadores privados, de conformidad a lo establecido en los instrumentos internacionales, la Constitución de la República del Ecuador y el Código del Trabajo, determinación que pretende velar por los derechos laborales, la dinamización de empleo y las necesidades de los trabajadores y sus familias. (Ministerio del Trabajo, 2018)

6.4.1.1.4 Desempleo

Esta tasa es importante también para poder tomar decisiones en el ámbito empresarial ya que puede afectar al correcto desenvolvimiento de las empresas en general.

Para marzo de 2018, la tasa nacional de desempleo fue de 4,4% de la PEA, a nivel urbano la tasa se ubicó en 5,7%, y a nivel rural en 1,9%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2017 no fueron estadísticamente significativas. Al analizar el desempleo según la gestión realizada por la persona, se observa que el desempleo abierto es mayor al oculto. A marzo de 2018, el 4,0% de la PEA a nivel nacional estuvo buscando activamente un trabajo; y, el 0,4% estuvo en condiciones de desempleo sin realizar ninguna acción de búsqueda. (INEC, 2018, p. 4)



6.4.1.1.5 Índice de Confianza del Consumidor (ICC)

En el mes de julio de 2018, el ICC aumentó únicamente en la ciudad de Guayaquil en 0.5 puntos, alcanzando 40.8 puntos. Por el contrario, las demás ciudades (Ambato, Cuenca, Machala y Quito) registraron disminuciones, situándose en 44.7; 41.8; 39.6; y, 37,7, respectivamente. Es necesario mencionar que Ambato se mantiene como la ciudad de mayor ICC desde el mes de noviembre de 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 2)

Los resultados muestran que el ICC es superior en aquellos hogares en los que el jefe de hogar es ocupado pleno, en comparación con aquellos hogares cuyo jefe está desempleado; así, en julio de 2018 el ICC de los ocupados plenos se ubicó en 41.6 puntos, en tanto que los hogares cuyo jefe es desempleado obtuvieron un ICC de 36.0 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 2)

En conclusión, se puede observar que, en la Ciudad de Cuenca, se ha reducido el ICC, debido a la situación económica del país y por los otros índices negativos ya analizados lo cual genera una alerta para las empresas Cuencanas en este caso pues se ven afectadas de cierta manera en la cantidad de las ventas pronosticadas para el año en curso.

6.4.1.2 Político-Legal

En general las acciones de toda empresa y el comportamiento del mercado están bajo la normativa Político-Legal de la sociedad, es por ello que es una variable externa importante que influye en las actividades de la empresa.

6.4.1.2.1 Nivel de estabilidad del Gobierno

Ecuador se encuentra en una fase de estabilización financiera para reducir su enorme déficit y reafirmar en 2018 el crecimiento del año pasado antes de pedir la confianza de los grandes inversores privados.



Los economistas coinciden en que, para crecer, el Gobierno ecuatoriano debe reducir su déficit y alentar la inversión, si bien los obstáculos son numerosos debido a la dependencia del país del petróleo y la industria tradicional. "Hay políticas definidas, pero para que estas puedan operar, hay que estabilizar el barco", asegura De la Torre. (METRO ECUADOR, 2018)

6.4.1.3 Social-Cultural

Este componente del macro entorno es importante porque las personas son el producto de la sociedad en la cual nacen y se desarrollan. La sociedad influye en todas las creencias, normas y valores que están asociados al comportamiento de compra. Las empresas deben analizar las características sociales y culturales para el diseño de planes de marketing efectivos, pero también para detectar nuevas oportunidades de negocio generadas por la aparición de nuevas necesidades. (Camino Rivera & López - Rua, 2007, p. 59)

Esta variable o componente se observa de acuerdo al tamaño de la población, movimientos migratorios, aumento de tasas de divorcio, y más indicadores que ayuden al momento de aplicar las estrategias para fidelizar a los clientes para un ciclo de consumo más largo.

6.4.1.3.1 Población

Nuestra población totalizó el año 2016 la cifra de 16'528.730, que el 2017 subió a 16'776.977, y para el 2018 será de 17'023.408. El número mayor está en la región de la Costa con 8'303.168, el segundo lugar tiene la Sierra con 7'504.942, la región amazónica con 898.547, la región insular con 30.890, y un remanente de 39.430 de zonas no delimitadas. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años, lo cual determina un crecimiento generoso. Al



crecer este segmento, también hay que considerar a las enfermedades crónicas de la edad, tales como la diabetes que junto a la hipertensión arterial, al ser detectadas profesionalmente, pueden tratarse con medicación adecuada, recetada por neurólogos. He ahí la necesidad de que los servicios médicos del IESS sean dotados de suficiente presupuesto anual. (Diario el Comercio, 2018)

Acerca de la migración en el Ecuador se pueden observar los siguientes datos establecidos por (INEC, 2018) afirma: “La salida de ecuatorianos se registra principalmente en las jefaturas de control migratorio ubicadas en Guayaquil con 625.054 movimientos seguido por la jefatura de Quito con 604.598 salidas” (p. 25).

6.4.1.3.2 Pobreza

Según datos establecidos por el (INEC ENEMDU, 2018) mismo que afirma: “Para junio 2018, se considera a una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 84,72 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 47,74” (p.6).

A junio 2018, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 24,5% y la pobreza extrema en 9,0%. En el área urbana la pobreza llegó al 15,9% y la pobreza extrema a 4,7%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 43,0% y la pobreza extrema el 18,1%. (INEC ENEMDU, 2018, p. 6)

6.4.1.3.3 Nivel Socioeconómico

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito,



Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (INEC, 2018)

6.4.1.4 Ambiental

Los seres humanos para asegurar su supervivencia realizan el consumo de recursos naturales de manera permanente, en algunas ocasiones el uso de dichos recursos limitados son de manera irresponsable lo que resulta diversos problemas ambientales lo cual lleva a una inevitable consecuencia sobre destrucción del planeta, además es necesario precisar el impacto ambiental por parte de las industrias debido a que obtienen diferentes materias primas mediante los recursos naturales utilizados en la producción.

La Subsecretaría de Calidad Ambiental busca mejorar la calidad de vida de la población, controlando la calidad de agua, clima, aire y suelo, de tal manera que sean sanos y productivos; para ello es necesario trabajar desde la prevención y el control impidiendo la degradación de los ecosistemas a través del manejo desconcentrado, descentralizado y participativo de gestión ambiental. (Ministero del Ambiente, 2018)

6.4.2 Entorno Micro

El entorno micro, en la cual la empresa desarrolla las actividades internas, es por ello que el funcionamiento interno incide directamente sobre ella, es decir, sobre su resultado. Razón por la cual es necesario comprender como funciona y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen, así como también saber cómo se relacionan con la forma de desenvolvimiento de la empresa. Es por ello que toda empresa debe analizar el sector y la estructura, de esta manera determinar su atractivo en cuanto a sus oportunidades existentes, actuales o



futuras con el fin de influir en la toma de decisiones dentro del mercado, obteniendo ventajas para el bien de la empresa. (Marciniak, 2018)

Para la “Bioemac” es importante realizar este análisis ya que permite conocer cuál es la situación actual que tiene hoy en día este centro de comercialización, además de conocer cuál es la relación que tiene frente a sus competidores y clientes, de esta manera determinar cuál o cuáles son los aspectos más importantes a intervenir para lograr resultados positivos.

6.4.2.1 Oferta

Gregory Mankiw 2002 define a la oferta como “La cantidad ofrecida de un bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender” (pág. 47). Con el fin de ofrecer en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos.

Se toma en cuenta la oferta para así poder determinar la cantidad que se va a poner en disposición en el mercado, como ya se mencionó en los capítulos anteriores la “Bioemac” ofrece productos como: plantas y abono, aparte de contar con estos productos lo que se pretende es dar un servicio completo, es decir, que los clientes conozcan los beneficios y calidad de los mismos, y a la vez contar con productos complementarios como macetas, de esta manera lograr que los clientes estén satisfechos con el producto que obtengan, como un punto fuerte es que aparte de adquirirlos podrán también recibir asesoramiento por parte de un profesional en la rama. De acuerdo a la información proporcionada por el SRI se obtuvo el registro de 18 viveros que son oferentes en la ciudad de Cuenca se muestra en la siguiente tabla:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 25: Viveros oferentes en la Ciudad de Cuenca 2018.

RAZÓN SOCIAL	ESTADO	CLASE CONTRIBUYENTE	FECHA INICIO	TIPO CONTRIBUYENTE	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCIÓN	PROVINCIA	CIUDAD	PARROQUIA	ACTIVIDAD ECONÓMICA
PINOS REYES RUBEN NELSON	ACTIVO	OTROS	17/11/1999	PERSONAS NATURALES	LAS PALMERAS	AV.ORDOÑEZ LASSO	AZUAY	CUENCA	SAYAUSI	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
VILLACIS PEÑAFIEL LUIS GERARDO	ACTIVO	OTROS	21/11/1998	PERSONAS NATURALES	FLOR DE AZALIA	AUTOPISTA	AZUAY	CUENCA	SAN JOAQUIN	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
VILLACIS PEÑAFIEL LUIS GERARDO	ACTIVO	OTROS	21/11/1998	PERSONAS NATURALES	FLOR DE AZALIA	AUTOPISTA	AZUAY	CUENCA	SAN JOAQUIN	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
PORTILLA ANDRADE NESTOR MAI	ACTIVO	OTROS	31/7/1989	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	SIMINCAY	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
PILLAJO AL ECOVIVERO IMPATIENS	ACTIVO	OTROS	11/11/2005	PERSONAS NATURALES	ECOVIVERO IMPATIENS		AZUAY	CUENCA	SANTA ANA	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
PEÑA GUILLEN JUAN FRANCISCO	ACTIVO	OTROS	6/4/2005	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
AVILA CARRION PAUL ESTEVAN	ACTIVO	OTROS	23/3/2006	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	MULTI	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
GARATE ESPINOZA ANGEL HOMEI	ACTIVO	OTROS	14/7/2000	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	CHIQUINTAD	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
DELGADO SANCHEZ GLADYS CELE	ACTIVO	OTROS	17/12/2002	PERSONAS NATURALES		HUMBOLT AUTOPISTA CUENCA AZOGUES	AZUAY	CUENCA	BELLAVISTA	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
DE LA TOR LA GARDENIA DOS	ACTIVO	OTROS	19/9/2011	PERSONAS NATURALES	LA GARDENIA DOS		AZUAY	CUENCA	MULTI	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
URGILES QUIZHPE CARLOS ALBER	ACTIVO	RISE	24/7/2013	PERSONAS NATURALES		VIA PACCHA - MULTI	AZUAY	CUENCA	PACCHA	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
ZHUNIO MAITA JUAN ANTONIO	ACTIVO	RISE	27/11/2014	PERSONAS NATURALES		ENRIQUE ARIZAGA	AZUAY	CUENCA	YANUNCAY	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
AMBULUDI GUALAN VICTOR ALFON	ACTIVO	RISE	6/4/2015	PERSONAS NATURALES	LAS PALMERAS II	AV ORDOÑEZ LAZO	AZUAY	CUENCA	SAYAUSI	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
MERINO VICENTE JOSE MIGUEL	ACTIVO	RISE	9/3/2016	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	CHIQUINTAD	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
MOROCHO DANIEL SALVADOR	ACTIVO	OTROS	20/3/2017	PERSONAS NATURALES			AZUAY	CUENCA	QUINGEO	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
ORDOÑEZ CARPIO LUIS ESTEBAN	ACTIVO	OTROS	13/3/2015	PERSONAS NATURALES		BARRIAL BLANCO	AZUAY	CUENCA	EL VECINO	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
TORRES ARAUJO CARLOS ALBER	ACTIVO	RISE	20/10/2017	PERSONAS NATURALES		MIGUEL CABASCANGGO	AZUAY	CUENCA	HERMANO MIGUEL	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS
BERMEO CHACA GLORIA ESPERA	ACTIVO	RISE	27/7/2017	PERSONAS NATURALES		VIA A TIXAN	AZUAY	CUENCA	CHIQUINTAD	EXPLOTACIÓN DE VIVEROS

Fuente: SRI(2018)



Como se observa en el gráfico se encuentran los viveros en la Ciudad de Cuenca con mayor trayectoria en la cual ofrecen diferentes tipos de productos y servicios, cabe recalcar que solo la “Bioemac” ofrece abono orgánico como es el compost y humus, esto hace que la empresa ofrezca un producto diferente, tales productos una vez obtenidos de los seis mercados de la ciudad conllevan ciertos procesos en la planta de compostaje ubicada en la parroquia el Valle, aquellos productos tienen nutrientes que aportan al desarrollo del suelo, es por ello que de esta manera este producto al igual que las plantas serán aprovechados para ofrecer en el mercado.

6.4.2.2 Demanda

- **Segmento de mercado:** se tomará en cuenta al segmento de mercado conformado por los hogares de la Ciudad de Cuenca con clase Media-Alta conformada por cuatro integrantes promedio por hogar que tengan afines por las plantas y sus cuidados.
- **Mercado potencial:** son todos aquellos hogares con clase Media - Alta conformada por cuatro integrantes promedio por hogar que vivan en la Ciudad de Cuenca que tengan afines por las plantas y sus cuidados.

Es el conjunto de consumidores al que puede llegar nuestro producto o servicio. Son aquellos que **PODRÍAN NECESITAR** el producto o servicio que queremos ofrecer. Está formada por las personas que consumen y no consumen el producto general que queremos ofrecer. (Negocio, 2016)

A continuación, se muestra el cálculo de la cantidad de personas que se apegan a las características con su respectiva fuente para la validación de la misma:



Tabla 26: Cálculo del mercado potencial

Variable/Segmentación de mercado	Característica	Datos	Fuente de información	Resultados
Extensión geográfica	Ciudad de Cuenca			
Hogares de la Ciudad de Cuenca	4 Integrantes promedio por hogar	110.832 Hogares ³	INEC	
Forma de vida/Estilo de vida	Clase social media - alta de la ciudad de Cuenca	11.20%	Investigación de campo/encuesta	12.413 hogares

Fuente: (Inec, 2010)

Elaboración: Las autoras

Los hogares con cuatro miembros promedio por hogar de clase social media - alta que viven en la Ciudad de Cuenca mismos que a su vez tienen interés y cuidado por las plantas son de 12.413 hogares.

Mercado potencial = 12.413 hogares.

- **Mercado disponible.-** “Es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la **NECESIDAD ESPECÍFICA** de comprar el producto o servicio que ofrece el nuevo negocio” (Negocio, 2016).

De acuerdo a la investigación de campo en la cual se aplicó las encuestas a los clientes potenciales se tiene la pregunta ¿Le interesan las plantas y sus cuidados?

³ Dato obtenido a partir de la página del INEC, a través de Ecuador: Censo de Población y Vivienda 2010.

Fuente: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo

Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



Para el cálculo respectivo, se utilizará el porcentaje de la respuesta **SI**, en la cual se tiene lo siguiente:

$$\text{Mercado disponible} = \text{Mercado Potencial} \times \% \text{ Respuesta } \mathbf{SI}$$

$$\text{Mercado disponible} = 12.413 \times 94\%$$

$$\mathbf{\text{Mercado disponible} = 11.668 \text{ hogares}}$$

- **Mercado efectivo.**- “Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad específica, **tienen la INTENCIÓN DE COMPRAR** el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio” (Negocio, 2016).

De acuerdo al a pregunta de la encuesta que se realizó para el cálculo se toma la respuesta en porcentaje de la pregunta **SI**, ¿En un futuro Usted visitaría las instalaciones de la “Bioemac”? Ya que demuestra el interés por parte de las personas.

$$\text{Mercado efectivo} = \text{Mercado disponible} \times \% \text{ Respuesta } \mathbf{SI}$$

$$\text{Mercado efectivo} = 11.668 \times 93\%$$

$$\mathbf{\text{Mercado efectivo} = 10.851 \text{ hogares}}$$

- **Mercado meta o mercado objetivo:** “Es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio” (Negocio, 2016).

Se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado meta} = \text{Mercado Efectivo} \times \% \text{ Mercado meta}$$

$$\text{Mercado meta} = 10.851 \times 24,02\%$$

$$\mathbf{\text{Mercado meta} = 2.607 \text{ Hogares}}$$

Se considera atender al 24,02% de la demanda efectiva, por lo tanto, con este porcentaje la empresa pretende captar esa cantidad de clientes mediante la utilización de acciones y planes de marketing.

A continuación, se muestra el siguiente gráfico del cálculo de los diferentes mercados:

Gráfico 11

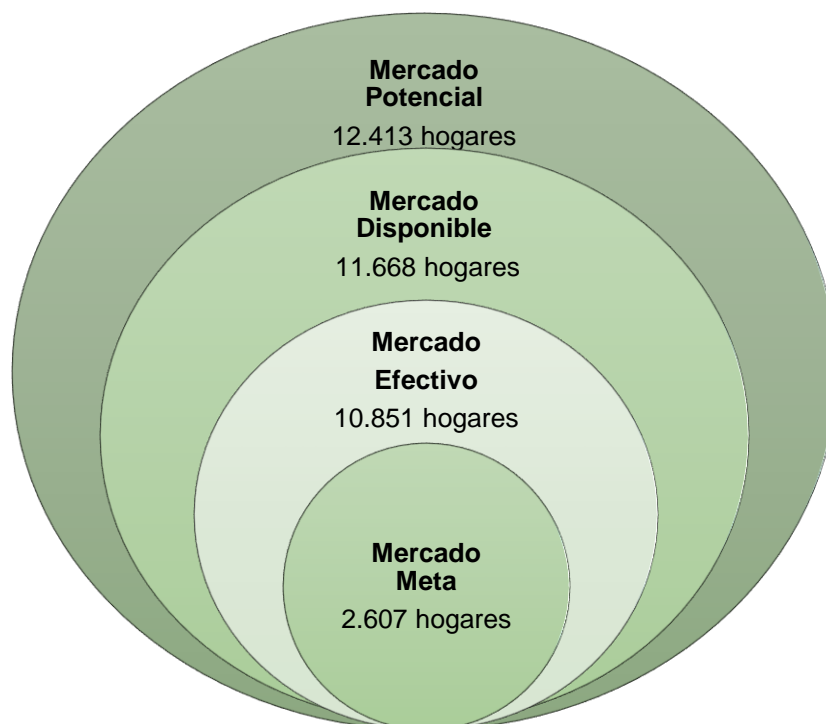


Gráfico 11: Resumen de cálculo de mercado potencial

Elaboración: Las autoras

Análisis: Mediante la aplicación del cálculo para encontrar el mercado meta y con respecto a los datos obtenidos del año 2010 se tiene 2.607 hogares, para ello se realizó proyecciones para el año 2019 obteniendo así 3.109 hogares. (**Ver Anexo K**)

6.4.2.3 Ambiente del negocio

6.4.2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (Porter M., 1980)

En el siguiente gráfico se presenta las cinco fuerzas de Porter:

Gráfico 12

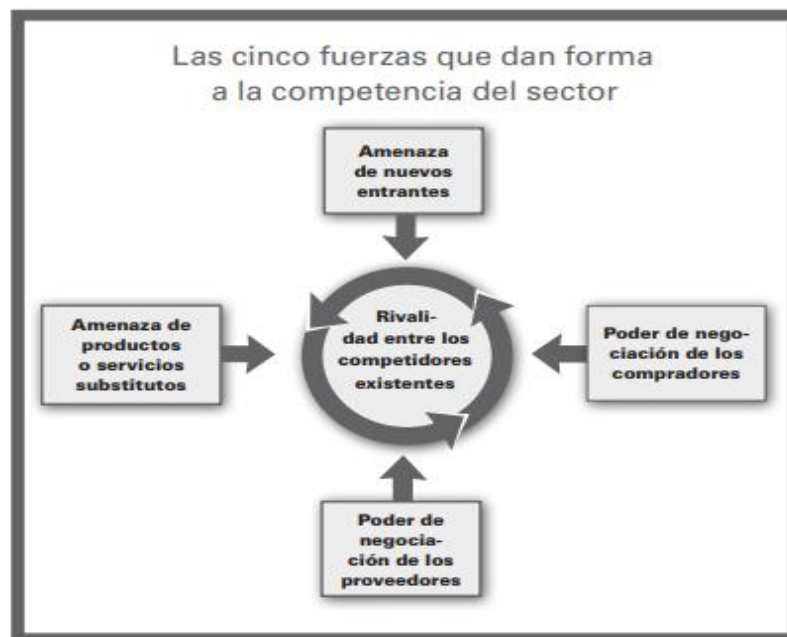


Gráfico 12: Las cinco fuerzas de Porter
Fuente: (Porter, 2008)

Las cinco fuerzas que plantea Porter son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores



- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Cada uno de los puntos antes mencionado se desarrollará a continuación:

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Un mercado es atractivo dependiendo de las barreras de entrada si son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, en este caso el centro de comercialización “Bioemac” entró al mercado aproximadamente un año cinco meses, en la cual ya se encontró con competidores de abono y plantas, considerando que este mercado es de fácil ingreso sobre todo para los comerciantes informales siendo esta una amenaza para la misma.

2.- La rivalidad entre competidores

Para el centro de comercialización “Bioemac” al ofrecer este tipo de productos en el mercado, debe enfrentarse a los diferentes competidores que existen y que en este caso serían los viveros de la Ciudad de Cuenca, a más de eso se considera también como competidores a los que realizan la venta informal de plantas y abono.

Para una mejor visualización de los competidores de la “Bioemac” se realizó una investigación mediante el método técnico de “Cliente Fantasma” siendo esta una visita a los diez viveros más potenciales de la ciudad llegando a los siguientes resultados.

El día 30 de agosto del presente año se realizó la visita a los viveros ubicados en los sectores de:

Tabla 27: Descripción de los viveros más potenciales en la ciudad de Cuenca

PARROQUIA	DIRECCIÓN	NOMBRE
-----------	-----------	--------



Yanuncay	Enrique Arízaga	Flor de Azalia
Sayausí	Av. Ordoñez Lasso	Las Palmeras
Yanuncay	Autopista	Mall del Rio
San Joaquín	Control Sur	Flor de Azalia
Mall del Rio	Autopista	-
Llacao	Challuabamba	Vivero Chabelita
Llacao	Challuabamba	Vivero León
Llacao	Challuabamba	Vivero La Gardenia
Yanuncay	Autopista (Hospital del Rio)	Ecovivero
Yanuncay	Autopista (Ucubamba)	Vivero La Gardenia

Elaboración: Las autoras

A continuación, se detalla los resultados obtenidos:

- La “Bioemac” posee exclusividad de 13 productos entre plantas, árboles y abono los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 28: Productos exclusivos que posee la "Bioemac

PLANTAS		
Abutilon	Lotus	Sauco
Guarango	Mano de Dios	Humus (sacos 35kg,15kg)
Guaylug	Morera	Compost (fundas 35 kg,15 kg)
Pumamaqui	Plumbago	
New York	Pruno	

Elaboración: Las autoras

- La “Bioemac” evidencia mayores precios en plantas y árboles tales como:



Tabla 29: Plantas con mayores precios que posee la "Bioemac"

PLANTAS			
Anturio	Chamburo	Helecho Cortina	
Bambú	Floripondio	Hoja sobre hoja	Papiro
Begonia Especial	Enredadera	Lengua de suegra	Pera
Begonia Pizo	Fosforito	Lluvia de estrellas	Tomate de árbol mediano
Bungavilla Colombiana	Geranio Especial	Lugma	
Cactus Flor Roja	Helecho Araña	Musgo	

Elaboración: Las autoras

- La "Bioemac" tiene precios menores en las siguientes especies:



Tabla 30: Plantas cuyos precios son menores en la "Bioemac"

PLANTAS			
		Laurel	
Ají de Colores	Dinca	Común	Portulaca
Arupos	Escansel	Lavanda	Romero
Aspirina	Farol Chino	Limón	Ruda
			Sauce
Babaco	Fornia	Menta	Piramidal
			Siete Cueros
Begonia Bulbo	Fresno	Molle	Rastrera
Begonia Garra	Gazanias	Mora	Sinvergienza
Ciprés Bicolor	Guagual	Manzana Ana	Timolina
	Geranio		
Ciprés Vela	Rey	Nardo	Tispo
		Oreja de	Tomate de
Ciprés Dorado	Guayacán	Burro	árbol pequeño
Camarón	Guinea	Ovo	Tomillo
	Helecho	Penco	
Capulí Pequeño	Zanahoria	Blanco	Torongil
		Penco Hoja	
Cedrón	Heve	Ancha	Uva
	Hiedra		
Cepillo Rojo	Amarilla	Penco Negro	Humus
	Huarmi		
Chiflera Simple	Poleo	Pensamiento	
Costilla de Adán	Ingarrosa	Pescadito	
Clavelin	Jazmin	Petunia	

Elaboración: Las autoras

Aspectos a considerar:

- El nivel de precios del vivero La Gardenia es superior en el 25% del total de las especies que comercializa la Bioemac (204 productos), seguido del vivero Flor de Azalia con el 21%.
- El vivero Las palmeras mantiene un nivel de precios del 19% similar al de la Bioemac.



- La Bioemac posee un nivel de precios menor al de la competencia con el 31%, seguido del vivero Las Palmeras con el 21% y el vivero Chabelita con el 20,58%.

Con respecto a los productos complementarios ofertados por la competencia tenemos:

Tabla 31: Productos complementarios que ofrece la competencia dentro de la Ciudad de Cuenca

PRODUCTO	PRECIO
Saco de tierra	\$2,00
Abono de pollo	\$3,00
Fertinaza	\$8,00 a \$15,00
Macetas (arcilla)	\$4,50 a \$45,00

Elaboración: Las autoras

3.-Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento de mercado será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, estos tengan recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido, considerando que será aún más difícil si los insumos que suministran no tienen sustitutos o en poca cantidad y alto costo.

El principal proveedor que tiene la “Bioemac” es Flowers Garden está ubicado en Paute este vivero ofrece todo tipo de plantas, diseño de jardines, colocación y venta de kikuyo, además de ello tiene precios bajos y productos de buena calidad, la manera de comprobar lo que se menciona es que existen otros competidores en la Ciudad de Cuenca que también adquieren los productos como es el vivero “LAS PALMERAS”.

La “Bioemac” a través de la persona encargada de hacer el pedido y la revisión de la misma, en la cual la mayor parte de plantas ornamentales, frutales, medicinales y arbustos lo adquiere la empresa para la comercialización, cabe mencionar que el vivero de “Yanaturu” hoy en día pone mayor énfasis en la



producción de plantas ornamentales y tratar de reducir la compra de las mismas, de esta manera tomar la mejor decisión ya sea de seguir produciendo o en lo contrario adquirir al mismo proveedor.

4.- Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, los productos tienen varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

El cliente es parte fundamental para que un negocio funcione de la mejor manera, ya que si el cliente se encuentra satisfecho con el producto que adquiere ya no tendrá la necesidad de ir con la competencia de esta manera la empresa obtendrá mayores beneficios económicos.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La presencia de este tipo de productos hace que los consumidores sustituyan sus necesidades por otros productos que estén presentes en el mercado. Para la "Bioemac" no será una excepción, ya que existen algunos sustitutos:

- **Plantas artificiales:** Son hechas de papel o tela, aunque en la actualidad es más común que se fabriquen en tela por ser la mayor durabilidad. Cumplen la función de reemplazar a las flores naturales en sitios donde es difícil mantener a estas últimas en buen estado de conservación.
- **Residuos alimenticios:** son residuos generados en los hogares, es decir, consiste en la acumulación de restos alimenticios para la elaboración del abono orgánico casero.

En el siguiente gráfico se presenta un resumen de las cinco fuerzas de Porter:

Gráfico 13

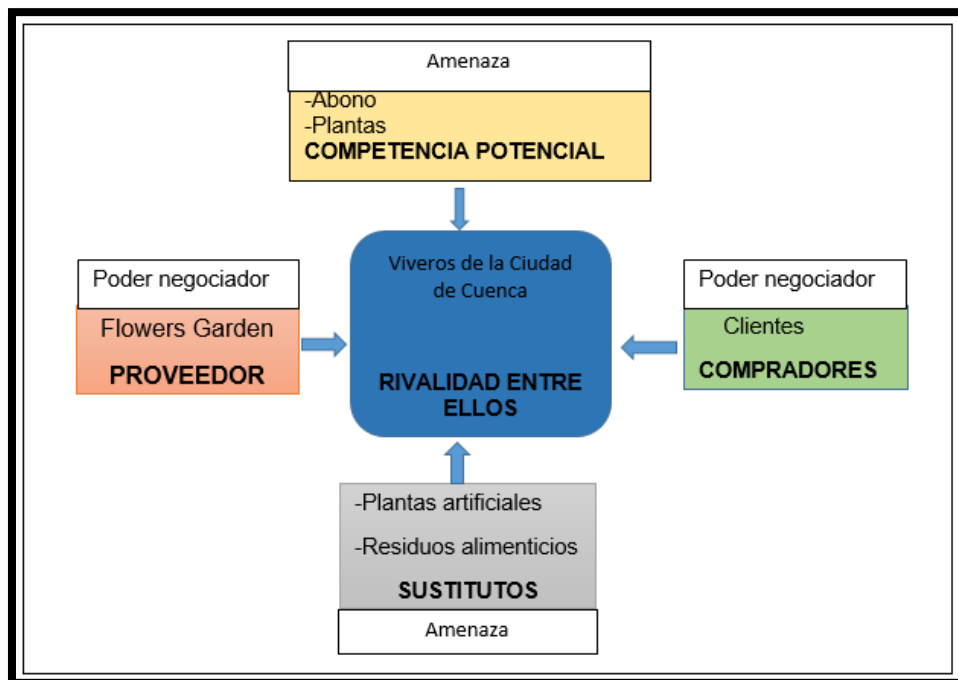


Gráfico 13: Resumen de las cinco fuerzas de Porter para el centro de comercialización "Bioemac"

Fuente: (Porter, 1980)

Elaboración: Las autoras

6.5 Análisis de marketing

El área de marketing es la responsable de dar satisfacción a las necesidades y deseos de esos clientes que aportaran los ingresos necesarios para obtener el beneficio económico. En consecuencia, es el motor que determina la posibilidad de pervivencia ya que, sin ingresos, todos los esfuerzos restantes son inútiles. (ENAE, 2018)

6.5.1 Producto

El centro de comercialización "Bioemac" realiza dos funciones principales: Comercial y servicio, en cuanto a lo comercial se tiene plantas (231) cada una con su respectiva cantidad y dos tipos de abono (compost-humus, además cuenta con diferentes servicios a disposición del cliente.

En el siguiente gráfico se muestra la estructura del producto que tiene la "Bioemac"

Gráfico 14

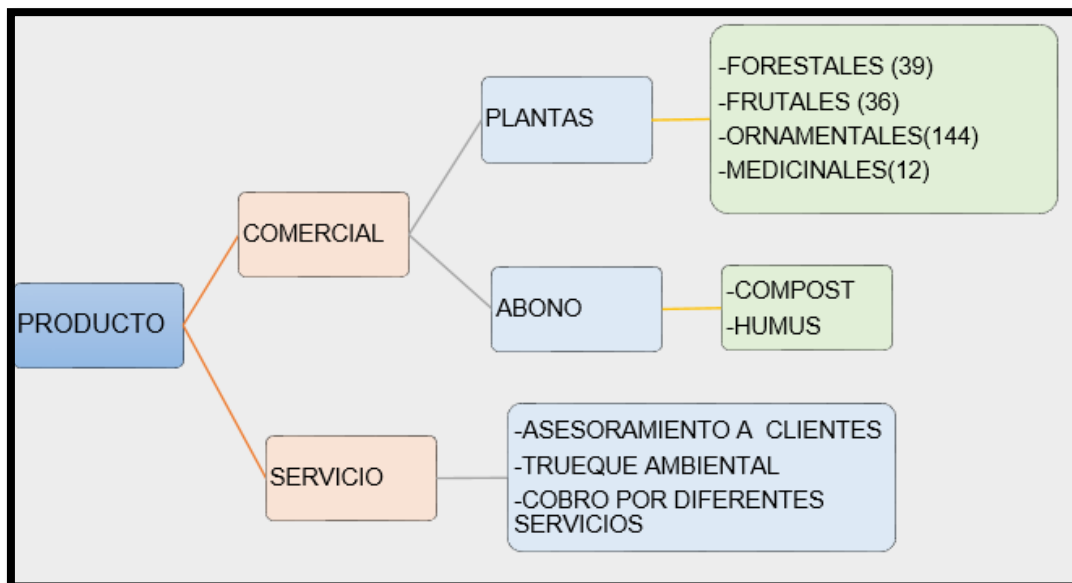


Gráfico 14: Resumen de la estructura de los productos que ofrece la “Bioemac”

Elaboración: Las autoras

6.5.1.1 Nombre

Para una mejor recordación del producto o servicio el cliente debe llevar en la mente un nombre fácil y sencillo de recordar.

“BIOEMAC”

6.5.1.2 Logotipo

El logotipo del centro de comercialización de la “Bioemac” representa sus valores: responsabilidad con el medio ambiente, trabajo en equipo, ética, responsabilidad y servicio al cliente.

Figura 11



Figura 10: Logotipo del centro de comercialización “Bioemac”

Fuente: (EMAC E.P., CUENCA 2018)



6.5.1.3 Slogan propuesto

El siguiente slogan propuesto busca transmitir los valores de compromiso con la sociedad, con el fin de identificarse con el tipo de actividad que desarrolla, por consiguiente se tiene el siguiente slogan:

“Cuidamos cada detalle de tu jardín se lo merece”

6.5.1.4 Descripción del producto

Es un vivero que la “EMAC-EP” dio apertura un nuevo servicio y es así que a través del centro de comercialización “Bioemac” ofrece productos como abono (compost-humus) y en total 231 plantas, en donde las personas los podrán adquirir contando también con asesoramiento de las mismas.

6.5.1.5 Beneficios del producto

- Cuidado y conservación del medioambiente
- Alimentos, plantas, arbustos en su estado más puro
- Productos 100% natural
- Fijación de carbono en el suelo.
- Trueque ambiental

6.5.2 PLAZA

Con la creación de este modelo de negocio para la “EMAC-EP”, será una empresa que seguirá operando en la Ciudad de Cuenca a largo plazo, y sobre todo con este nuevo servicio que es la comercialización de abono y plantas a través de la “Bioemac”, ya que a futuro se espera que se abran más sucursales y que estos se encuentren en la mejor ubicación para que los habitantes tengan un mejor servicio y alcance de los productos.

El canal de distribución que se plantea utilizar es el canal directo como se mencionó anteriormente, es decir, consiste en entregar el producto al consumidor final ya que no se cuenta con intermediarios, de esta manera realizarlo como se viene dando con los otros servicios que presta la empresa



como es el cobro por: generadores especiales, generadores biopeligrosos y rótulos y vallas.

6.5.3 PRECIO

La variable precio es un factor muy importante dentro del marketing mix, siendo el valor monetario que se le da a los productos a ser comercializados, dicho valor es debidamente establecido de acuerdo a distintos criterios tales como sus características, beneficios y analizados de acuerdo a la competencia para así poder ganar la mayor participación de mercado siendo competitivos en todo ámbito.

El área de la “Bioemac” debe considerar establecer los precios en base al mercado para así poder ser competitivos en tal ámbito muy importante al momento de captar nuevos clientes. Dicha técnica a utilizar es el establecimiento de los precios en base a un mismo nivel de la competencia.

Para lo cual, la fijación de precios será determinada en base al nivel de precios de los competidores más reconocidos en la Ciudad de Cuenca, mediante un cuadro comparativo de toda la cartera de productos de la “Bioemac” de tal manera que exista una oferta de precios accesibles para el cliente y que se obtenga un beneficio de ganar - ganar. (**Ver Anexo L**) en el cual se encuentra detallado un cuadro comparativo acerca de los precios que ofrecen los competidores más reconocidos de la ciudad con los precios adecuados que ofrece la Empresa.

6.5.4 Promoción

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.



La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

Para generar el modelo de negocios se utilizarán las dos herramientas de publicidad mencionadas a continuación.

6.5.4.1 Above the Line (ATL)

Esta estrategia es muy útil a lo largo del tiempo en el ámbito de publicidad empresarial misma que realiza publicidad mediante spot publicitarios, avisos en la radio, televisión, periódicos, etc. Es necesario recalcar que esta publicidad requiere un gran costo, más sin embargo los resultados alcanzados superan los mismos.

Para este modelo se plantea realizar una publicidad radial eficaz en la cual se realicen contratos para un periodo que oscila entre los seis y nueve meses, generando una inversión de \$4,043.20 para generar un mayor conocimiento acerca de la "Bioemac" al nuestro público potencial en general.

Para lo cual se ha realizado una planificación radial detallada a continuación:



Tabla 32: Planificación Radial 2018 de la "EMAC-EP".

Planificación Radial 2018						
	Radio	Servicio	Meses a	Valor mensual	Valor Total	Valor final con IVA
1	Wradio 90.1 FM	1 cuña diaria de lunes a viernes / duración 30"	6	95	570	\$638.40
5	RTU 94.1 FM	1 cuña diaria de lunes a sábado / duración 30"	9	95	855	\$957.60
7	Tomebamba	1 cuña diaria de lunes a viernes y domingos + 1 cuña de lunes a viernes en "Micrófono Abierto" y noticiero primera edición (2 mención, 1 en AM y 1 en FM, al inicio y final del segmento respectivo, y 2 cuñas grabadas en la mitad del segmento, 1 en AM y 1 en FM) / duración 30"	6	79	475	\$532.00
12	Mega 103.3 FM	1 cuña diaria de lunes a viernes / duración 30"	9	95	855	\$957.60
13	La Suprema 96.1 FM	1 cuña diaria de lunes a viernes (excepto de 12h00 a 14h00) / duración 30"	9	95	855	\$957.60
Total					3,610	\$4,043.20

Fuente: ("EMAC-EP" CUENCA 2018)

6.5.4.2 Below the Line (BTL) (Activación de la marca)

La estrategia BTL, es una forma nueva y novedosa pues utiliza la tecnología avanzada de estos tiempos llegando a mercados mucho más segmentados mediante las redes sociales, los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, etc. Conforme a los costos esta publicidad es mucho más económica con respecto a la publicidad ATL.

Acerca de la publicidad BTL se estima realizar en el modelo de negocios acerca de las redes sociales y la página web de la empresa en general, se debe tomar en cuenta que se tiene un convenio con una empresa de mantenimiento de sitios web a la cual se le cancela \$1.848,00 mensuales para ello se debe prorratear el gasto que tiene el departamento de Áreas verdes (Comercialización), siendo este de un 10% debido al mantenimiento de la plataforma virtual y difusión en las redes sociales de los productos que vende el centro de comercialización con un valor de \$184.80 mensuales.



6.6 Plan estratégico

“El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para enmarcar cuáles serán las pautas que debemos realizar en el futuro que enmarcaran el éxito o fracaso de la empresa” (Ocampo, 2016).

De esta manera lo que se pretende conseguir para este modelo de negocio, es lograr que el centro de comercialización “Bioemac” gane posicionamiento en el mercado, y obtener una ventaja competitiva con respecto a los otros productos que ofrece la competencia. Para ello lograr en torno a estos objetivos al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro.

6.6.1 Análisis FODA

“Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro” (Espinosa, 2013)

En el siguiente análisis FODA se muestra un diagnóstico general del área de comercialización “Bioemac” en el cual se detallan todas sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del mismo para a su vez generar el Foda cruzado con sus respectivas estrategias que permitan controlar las debilidades y amenazas encontradas en el diagnóstico realizado en capítulos anteriores, también desarrollar estrategias para aprovechar las Oportunidades y Fortalezas encontradas de manera efectiva. (**Ver Anexo M**) se encuentra el Análisis FODA de la “Bioemac”.

- **Matriz de Factores EFE**

Con respecto a la matriz de factores externos (David, 2012) afirma: “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p 80).



La matriz (EFE) (**Ver Anexo N**) obtuvo una ponderación total de 2.77 constatando que posición estratégica de la actividad a la que se dedica la empresa está por encima del promedio, esto significa que las estrategias actuales no están aprovechando completamente las oportunidades encontradas ni minimizando las amenazas, recalcando que la empresa ha sabido aprovechar la oportunidad de asociarse con universidades en condiciones técnicas y operativas para realizar investigaciones y apoyos vinculados con la colectividad con una calificación de 4, sin embargo se puede observar que la oportunidad de Prestación de servicios fuera del radio de acción actual (comercialización de plantas, asesoría, conocimiento, recolección, tratamiento) se encuentra con una calificación de 2 siendo esta oportunidad no aprovechada completamente como se debería.

- **Matriz de Factores EFI**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2012, p. 122)

De acuerdo a los resultados de la matriz de factores internos realizada (**Ver Anexo O**) se obtuvo un puntaje de **2.28**, es decir, es menor a 2.5 lo que significa que la “Bioemac” está por debajo del promedio, considerando una fortaleza importante a la facilidad de adquisición de materia prima para producción de abono, mientras que una debilidad importante se tiene a la falta de publicidad en el área de comercialización “Bioemac” y difusión de sus beneficios. Mediante este análisis se puede constatar los factores externos e internos que afectan a la organización de los cuales se pueden establecer cuatro tipos de estrategias como lo describe en el libro Conceptos de Administración Estratégica, Fred David (2012)



Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas (...). **Las estrategias DO** buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (...). **Las estrategias FA** utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (...). **Las estrategias DA** son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (p. 176)



Tabla 33: Análisis Foda para el centro de comercialización "Bioemac"

MATRIZ FODA CRUZADO		FORTALEZAS		DEBILIDADES				
		F1	Organización y su misión orientada a ser socialmente responsable.	D1	Costeo inadecuado en la planta de compostaje			
		F2	Facilidad de adquisición de Materia prima para producción.	D2	Falta de planificación departamental, objetiva y con resultados claros.			
		F3	Precios accesibles y competitivos en el mercado	D3	Débil variedad de productos (plantas ornamentales).			
		F4	Empresa referente nacional en la Gestión Integral de Residuos sólidos –GIRS.	D4	Falta de supervisión y mantenimiento de maquinaria de la planta de compostaje			
		F5	Gestión de la Organización a través de sistemas integrados.	D5	Falta de publicidad del área de comercialización "Bioemac" y difusión de sus beneficios.			
		F6	Mayor énfasis en la producción de plantas nativas de la Ciudad de Cuenca.	D6	Personal Operativo no calificado para las actividades a realizar en el área de Producción.			
		F7	Facilidad de pago de varios servicios en el centro de comercialización "Bioemac".	D7	Falta de aplicación normativa en Salud y Seguridad.			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO				
O1	Prestación de servicios fuera del radio de acción actual.	O4 - F1 - F2 Fomentar la participación de arreglo de los jardines de los distintos hogares de la ciudad	O1 - O7 - D5 Penetración de mercado: Incremento de publicidad mediante redes sociales y sitio web para promocionar la "Bioemac" y sus beneficios					
O2	Universidades en condiciones técnicas y operativas.							
O3	Existencia de normas internacionales de gestión ambiental .					O5 - D5 Planificación radial de acuerdo al mensaje que se quiere dar y a quien se va a llegar para generar un conocimiento de responsabilidad social a través de los productos ofrecidos por la "Bioemac"		
O4	Participación de los Gobiernos Parroquiales y Federación de barrios.							
O5	Conciencia colectiva y reconocimiento creciente hacia la responsabilidad social.							
O6	Existencia y desarrollo internacional de tecnologías y procesos .							
O7	Existencia de mercados para materiales reciclados y productos.							
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA				
A1	Falta de continuidad ante cambios político – administrativos.	A2 - F2 Programas de orientación al adecuado manejo de residuos sólidos en los hogares de la ciudad.	A5 - D3 Ofrecer promociones y descuentos mensuales de plantas con mayor número en inventarios.					
A2	Inadecuadas prácticas de la población respecto al manejo de residuos sólidos.							
A4	Nuevos competidores con ventas informales de plantas en la Ciudad de Cuenca.	A4 - F6 Introducir nuevas herramientas para incrementar el conocimiento de la población acerca de la existencia de la "Bioemac" mediante la adición de una pestaña en la plataforma virtual actual de la empresa.	A5 - D6 Ejecutar capacitaciones permanentes al personal que lo requiera con el fin de evitar la rotación del personal					
A5	Incremento de comercialización de productos sustitutos "Plantas artificiales".							
A6	Reducción del ICC en la Ciudad de Cuenca a 41.8 puntos.							

Elaboración: Las autoras



6.6.2 Plan estratégico de acción

Es este punto se llega a las conclusiones reales que se han desarrollado en este proceso estratégico y para el mismo se hace realizando un plan de acción.

En el plan estratégico de acción parte desde lo que se pretende conseguir mediante los objetivos y cómo se propone conseguir. Aquellos objetivos son fijados en base al análisis FODA del entorno interno y entorno externo, así como también en base a las necesidades que se encontraron en el trabajo de campo y el éxito y logro que se quiere alcanzar mediante el modelo propuesto. (**Ver Anexo P**)

A continuación, se muestra los objetivos planteados en la propuesta de valor para este modelo de negocio del área de producción y comercialización de los productos: Compost-humus y plantas para la empresa “EMAC-EP”:

- Mejorar el gestionamiento del portafolio de productos con productos complementarios.
- Incrementar la participación de mercado mediante la difusión de los medios de comunicación.
- Mejorar la relación con el cliente mediante promociones y un buen servicio a través de la plataforma.

6.7 Plan de operación

El plan de operación es un documento que detallada de manera más profunda el plan estratégico, sus objetivos y las actividades que se deben cumplir en el mismo a corto plazo para así llegar al cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de ellos.

En general se tiene una conexión entre el plan de operación y el plan estratégico, mismos que tienen con finalidad suprema realizar cambios en la organización mediante tales objetivos llevando así a una mejora clara de la organización.



6.7.1 Plan operativo de acción

El plan operativo de acción se deriva del plan estratégico siendo este a corto plazo en el cual se detallan las actividades, los recursos, metas, presupuesto y cronograma correspondiente a cada objetivo.

El plan operativo de acción que se ha diseñado para la “Bioemac” es el resultado de un diseño ágil y entendible para el lector, en el cual se detallan los objetivos a desarrollar y las estrategias fijadas para el respectivo logro de los mismos y un seguimiento posterior de cumplimiento de indicadores midiendo así el impacto exitoso o desfavorable en la organización. (**Ver Anexo Q**)

6.8 Análisis Económico y Financiero

Para este análisis se realizará una evaluación y diagnóstico tanto económico como financiero, es decir, el primer caso determinará la capacidad de generar dinero y el segundo determinará la capacidad de responder la rentabilidad del negocio, para lograr todo aquello se recurrirá a la aplicación de técnicas financieras válidas que provean resultados reales del negocio y así tomar decisiones razonables.

Este análisis estará conformado por: una inversión estimada para la ejecución del presente modelo, su financiamiento, las proyecciones de ingresos y egresos, los estados financieros, pro-forma, además de indicadores básicos para poder medir la rentabilidad del mismo.

Mediante los resultados obtenidos se llegará a la conclusión si este modelo es viable o no a lo largo de cinco años (5 años).

Es necesario constatar que el abono no está considerado en las proyecciones y demás debido a su fuerte costo que está respaldado por un impacto más social que rentable, comprobando esto se detalla que el costo de cada kilogramo es de 1.67\$ tanto para Humus como para Compost mientras que el precio unitario de venta por kilogramo es de 0.11 ctv. El abono de Compost y el de Humus es a 0.23 ctv. Situación por la cual es difícil generar un modelo de negocios para dicho



producto, sin embargo, se han establecido recomendaciones para el mismo al momento de asignar costos de producción a los dos tipos de abono pues cada uno tiene un distinto proceso de producción, además es necesario realizar un análisis de costo de oportunidad para constatar la factibilidad del mismo.

6.8.1 Plan Financiero

6.8.1.1 Plan de inversión

Para el presente proyecto no se considera la inversión en activos fijos ya que la unidad de negocio ya cuenta con todos los activos necesarios para su funcionamiento, sin embargo, para la ejecución de este modelo de negocio se considerará gastos operativos extras necesarios, como costos y gastos de: publicidad, productos complementarios (macetas) y, mantenimiento de plataforma, mismos que serán detallados más adelante.

6.8.1.1.1 Inversiones en activos intangibles

Bienes intangibles: son bienes de naturaleza inmaterial que no pueden verse ni tocarse, es decir, no tienen presencia física, aunque si se pueden precisar.

Para Navas y Ortiz de Urbina (Citado por Zea, 2011, pág. 14) los bienes intangibles son aquellos “activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y en el conocimiento”, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación.

Tabla 34: Inversión en activos Intangibles

Activos fijos Intangibles	Anual
Pestaña(mantenimiento)	\$2217.12
Redes Sociales	
Total Activos Intangibles	\$2217.12

Elaboración: Las autoras

Análisis: como se observa en la tabla 34 los activos fijos intangibles que está formado por la pestaña agregada a la plataforma virtual de la empresa (mantenimiento) para la “Bioemac” en la que constará los productos con su



respectivas promociones y beneficios dándonos una inversión anual de \$2217,12.

Tabla 35: Gastos operativos.

Costos y Gastos	Anual
Radial	\$4.043,20
Valla publicitaria	\$166,00
Total Costos y Gastos	\$4.209,20

Elaboración: Las autoras

Análisis: como se muestra en la tabla 35 se observa los costos y gastos en publicidad y macetas, dando un valor de \$4209,20 dólares en inversión anual.

Tabla 36: Inventario de macetas

Inventario	Anual
Macetas	\$4.248,00
Total Inventario	\$4.248,00

Elaboración: Las autoras

Para la ejecución del presente modelo de negocio se considerará una inversión de \$10.674,80 dólares.

6.8.1.1.2 *Financiamiento*

Para la ejecución del presente modelo de negocio y con respecto a las propuestas establecidas, no se contará con financiamiento por parte de una institución financiera, ya que al ser una empresa pública a esta se le asigna un presupuesto anual para inversiones públicas, es necesario recalcar que se evaluará el costo de oportunidad del valor presupuestado para constatar el buen uso del mismo.



6.8.1.2 Costos y gastos Fijos

Para Cristóbal del Río González (Citado por Roman, 2012) los costos pueden significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.

6.8.1.2.1 Sueldos y Beneficios Sociales

El centro de comercialización “Bioemac” cuenta con cuatro colaboradores para el proceso de comercialización de dicha organización.

Tabla 37: Gastos de Sueldos y Salarios marzo 2017 - febrero 2018

Nombre	Cantidad	Total Sueldo	Total Anual
Ángel Guzñay	1	\$448,02	\$5.376,24
Luis León	1	\$549,19	\$6.590,27
Luis Quituisaca	1	\$1.066,00	\$12.792,00
Ángel Zumba	1	\$488,17	\$5.858,02
TOTAL		\$2.551,38	\$30.616,52

Elaboración: Las autoras

Tabla 38: Gastos de Sueldos y Salarios marzo - julio 2018

Nombre	Cantidad	Total Sueldo	Total Anual
Ángel Guzñay	1	\$448,02	\$2.240,10
Luis León	1	\$549,19	\$2.745,95
Mark Gómez	1	\$1.066,00	\$5.330,00
Ángel Zumba	1	\$488,17	\$2.440,84
TOTAL		\$2.551,38	\$12.756,89

Elaboración: Las autoras



Tabla 39: Gastos por Beneficios Sociales marzo 2017 - febrero 2018

Nombre	Cantidad	Total Beneficios	Total Anual
Ángel Guzñay	1	\$130,22	\$1.562,69
Luis León	1	\$106,98	\$1.283,78
Luis Quituisaca	1	\$185,45	\$2.225,87
Ángel Zumba	1	\$54,43	\$653,17
TOTAL		\$477,13	\$5.725,51

Elaboración: Las autoras

Tabla 40: Gastos por Beneficios Sociales marzo - julio 2018

Nombre	Cantidad	Total Beneficios	Total Anual
Ángel Guzñay	1	\$163,53	\$817,64
Luis León	1	\$113,79	\$568,93
Mark Gómez	1	\$228,86	\$1.144,30
Ángel Zumba	1	\$68,04	\$340,19
TOTAL		\$574,21	\$2.871,05

Elaboración: Las autoras



6.8.1.2 Gasto por Depreciación de Propiedad Planta y Equipo

Tabla 41: Gasto Depreciación Propiedad Planta y Equipo marzo 2017 - febrero 2018

Descripción del bien	Valor de reposición	Valor actual	Depreciación	Depreciación Acumulada	Vida útil	Depreciación Anual
MUEBLES DE OFICINA	\$ 190,43	\$ 116,37	\$5,29	\$ 74,06	3	\$ 63,48
MUEBLES DE OFICINA	\$ 214,32	\$ 130,97	\$5,95	\$ 83,35	3	\$ 71,44
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.954,51	\$ 1.194,42	\$54,29	\$ 760,09	3	\$ 651,50
MUEBLES DE OFICINA	\$ 681,72	\$ 416,61	\$18,94	\$ 265,11	3	\$ 227,24
MUEBLES DE OFICINA	\$ 826,50	\$ 505,08	\$22,96	\$ 321,42	3	\$ 275,50
MUEBLES DE OFICINA	\$ 51,30	\$ 31,35	\$1,43	\$ 19,95	3	\$ 17,10
MUEBLES DE OFICINA	\$ 51,30	\$ 31,35	\$1,43	\$ 19,95	3	\$ 17,10
MUEBLES DE OFICINA	\$ 140,22	\$ 85,69	\$3,90	\$ 54,53	3	\$ 46,74
MUEBLES DE OFICINA	\$ 140,22	\$ 85,69	\$3,90	\$ 54,53	3	\$ 46,74
MUEBLES DE OFICINA	\$ 140,22	\$ 85,69	\$3,90	\$ 54,53	3	\$ 46,74
MUEBLES DE OFICINA	\$ 104,88	\$ 64,09	\$ 2,91	\$ 40,79	3	\$ 34,96
MUEBLES DE OFICINA	\$ 104,88	\$ 64,09	\$2,91	\$ 40,79	3	\$ 34,96
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 140,90	\$ 129,15	\$1,47	\$ 11,74	8	\$ 17,61
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 140,90	\$ 129,15	\$ 1,47	\$ 11,74	8	\$ 17,61
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 140,90	\$ 129,15	\$1,47	\$ 11,74	8	\$ 17,61
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 140,90	\$ 129,15	\$ 1,47	\$ 11,74	8	\$ 17,61
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 140,90	\$ 129,15	\$ 1,47	\$ 11,74	8	\$ 17,61
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 449,85	\$ 412,36	\$ 4,69	\$ 37,49	8	\$ 56,23
EQUIPO ELECTRONICO	\$ 549,75	\$ 503,94	\$5,73	\$ 45,81	8	\$ 68,72
MUEBLES DE OFICINA	\$ 515,20	\$ 483,00	\$ 5,37	\$ 32,20	8	\$ 64,40
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 180,00	\$ 168,75	\$3,75	\$ 11,25	4	\$ 45,00
EDIFICIO	\$74.678,34	\$73.433,70	\$113,15	\$ 1244,64	55	\$1357,79
TOTAL			\$ 269,28			\$ 3.231,31

Elaboración: Las autoras



6.8.1.2.3 Servicios Básicos

Tabla 42: Gastos de servicios básicos marzo 2017 - febrero 2018

Detalle	Mensual	Anual
Servicios Básicos	\$555,85	\$6.670,20
TOTAL	\$555,85	\$6.670,20

Elaboración: Las autoras

6.8.1.2.4 Gastos Servicios Administrativos

Tabla 43: Gastos administrativos marzo 2017 - febrero 2018

Detalle	Anual
Gastos Administrativos	\$550,00
TOTAL	\$550,00

Elaboración: Las autoras

6.8.1.2.5 Gastos Servicios de Vigilancia

Tabla 44: Gastos Servicios Vigilancia marzo 2017 - febrero 2018

Detalle	Anual
Gasto de vigilancia	\$19.404,00
TOTAL	\$19.404,00

Elaboración: Las autoras

6.8.1.3 Proyección de Ingresos

Acerca de las proyecciones es necesario detallar que el negocio está más enfocado a los productos de plantas y el realizado en la propuesta de valor (Macetas) ya que el abono genera pérdidas extremas debido a su fuerte costo en la producción por lo cual es necesario proyectar lo que en verdad genera utilidad a la empresa.



Se ha realizado mediante el método de suavización exponencial doble (HOLT), dicho método establece una forma favorable de pronosticar los ingresos y costos para los productos de la “BIOEMAC” mismo que usa como base las ventas históricas, matemáticamente este método permite pronosticar datos con tendencia.

Es necesario constatar que existe dos tipos de proyecciones la general sin una mejora del negocio (Sin proyecto) y una versión mejorada al aplicar el modelo de negocio (Con proyecto). Se muestra a continuación las proyecciones sin proyecto partiendo de las ventas históricas mediante el método de HOLT mencionado anteriormente.

Acerca del período de estudio, debido a los escasos datos históricos con los que cuenta la empresa (18 meses), se tiene como un año completo el período de marzo 2017 - febrero 2018, por cual se ha establecido proyecciones anuales en dicho período para facilitar el estudio financiero, además este criterio ha sido avalado por la empresa, mismas que ha creído conveniente el desarrollo de la parte financiera con dicho criterio.

6.8.1.3.1 Proyecciones de Productos: Plantas y Abono – Sin Proyecto

Proyecciones obtenidas como base la situación actual de la empresa mediante el método HOLT en el programa E-views.

Tabla 45: Ingresos proyectados de los productos Plantas y Abono

PERIODOS	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<u>INGRESOS (VENTAS)</u>		\$ 81,927.95	\$ 110,310.87	\$ 160,761.27	\$ 211,211.67	\$ 261,662.07
<u>PLANTAS</u>		\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
<u>ABONO</u>		\$ 14,066.97	\$ 15,123.14	\$ 39,686.95	\$ 64,250.75	\$ 88,814.56

Elaboración: Las autoras



6.8.1.3.2 Proyecciones de Productos: Plantas y Macetas Con Proyecto

Es necesario precisar que en las proyecciones a continuación se excluido al abono debido a su alto costo de producción y a su vez se ha agregado al nuevo producto descrito en la propuesta del modelo de negocios (Macetas).

PLANTAS

Recalcando que para estas proyecciones a más de los resultados obtenidos con el método HOTL se ha agregado el porcentaje de incremento de ventas anuales debido a la implementación del modelo de negocios, porcentaje establecido mediante el mercado meta actual de la empresa, es por ello que el incremento de los ingresos (está en función de la venta de plantas debido a que si tiene utilidad contrario a lo que incide en el abono) seria de un 20% en relación al mercado actual y que a su vez representa el 25% del mercado meta, incremento que será dado anualmente para los próximos cuatro años proyectados ya que el primer año solo le quedan tres meses desglosado a continuación:

Tabla 46: Proyecciones de plantas con proyecto

PERIODO	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
INGRESOS (VENTAS)		\$ 81,433.17	\$ 120,597.27	\$ 151,951.50	\$ 176,353.10	\$ 207,417.02
PLANTAS		\$ 81,433.17	\$ 114,225.27	\$ 145,289.19	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52

Elaboración: Las autoras

MACETAS

Debido a que es un producto nuevo que no existe en el portafolio de productos de la Bioemac (producto complementario), este no tiene ventas históricas sino formar para de la propuesta de valor del modelo de negocios se realizará las



proyecciones tomando en cuenta el crecimiento poblacional para proyectar el número de clientes del negocio y la tasa de inflación para proyectar el precio, a continuación, se muestran:

Tabla 47: Crecimiento poblacional con respecto a los clientes

PERIODO	CRECIMIENTO POBLACIONAL
2018-2019	1,83%
2019-2020	1,79%
2020-2021	1,77%
2021-2022	1,73%
2022-2023	1,69%

Elaboración: Las autoras

Tabla 48: Tasa de inflación

PERIODO	TASA DE INFLACIÓN
2018-2019	1,15%
2019-2020	0,69%
2020-2021	0,24%
2021-2022	-0,22%
2022-2023	-0,67%
I. Promedio	0,24%

Elaboración: Las autoras

De acuerdo a las propuestas establecidas anteriormente se tiene la adquisición de 3 tipos de macetas, de acuerdo a la pregunta planteada en la encuesta de clientes actuales, en la cual se obtuvo que el 44% de los clientes encuestados estarían dispuestos a comprar las macetas, de esta manera se obtiene la capacidad instalada de 720 clientes para el año 2019 (**Ver Anexo R**), a continuación, se presentan las proyecciones individuales e ingresos anuales.

Maceta Greta 5 Morena Pura



Tabla 49: Ingresos proyectados de Maceta Greta 5 morena pura

Año	Demanda Anual	Precio	Ingreso Anual
2018-2019	-	-	-
2019-2020	240	\$6,60	\$ 1.056,00
2020-2021	249	\$6,66	\$ 1.104,11
2021-2022	262	\$6,71	\$ 1.171,80
2022-2023	281	\$6,71	\$ 1.256,20
TOTAL			\$ 4.588,11

Elaboración: Las autoras

Maceta Estándar Terraverde 24

Tabla 50: Ingresos proyectados de Maceta Estándar Terraverde 24

Año	Demanda Anual	Precio	Ingreso Anual
2018-2019	-	-	-
2019-2020	240	\$7,65	\$ 1.224,00
2020-2021	249	\$7,72	\$ 1.279,77
2021-2022	262	\$7,78	\$ 1.358,22
2022-2023	281	\$7,78	\$ 1.456,05
TOTAL			\$ 5.318,04

Elaboración: Las autoras

Maceta Estándar 37 Morena Pura

Tabla 51: Ingresos proyectados de Maceta Estándar 37 Morena Pura

Año	Demanda Anual	Precio	Ingreso Anual
2018-2019	-	-	-
2019-2020	240	\$12,30	\$ 1.968,00
2020-2021	249	\$12,41	\$ 2.057,66
2021-2022	262	\$12,50	\$ 2.183,80
2022-2023	281	\$12,51	\$ 2.341,11
TOTAL			\$ 8.550,57

Elaboración: Las autoras



6.8.1.4 Proyección de Costos Variables

Los costos han sido proyectados en la situación actual (sin proyecto) y en dicha situación más el modelo de negocios (con proyecto), detallando que los dos escenarios parten de la proyección realizada mediante el método HOLT explicado anteriormente.

- **Proyecciones de plantas: Sin Proyecto**

Tabla 52: Proyecciones de costos de plantas sin proyecto

PERIODO	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
EGRESOS		\$ 46.719,22	\$ 65.680,01	\$ 83.568,65	\$ 101.457,29	\$ 119.345,93
COSTO DE PLANTAS		\$ 46.719,22	\$ 65.680,01	\$ 83.568,65	\$ 101.457,29	\$ 119.345,93

Elaboración: Las autoras

- **Proyecciones de plantas y macetas: Con Proyecto**

Dado que la empresa obtiene un beneficio del 50%(relación ingreso-costos), en la venta de plantas se considera que al incrementar anualmente los ingresos en un 20%, los costos tendrán un incremento del 10% debido a la relación antes planteada.

Tabla 53: Proyecciones de costos de Plantas y Macetas con Proyecto

PERIODO	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
EGRESOS		\$ 46.719,22	\$ 76.496,01	\$ 96.367,06	\$ 116.316,83	\$ 136.333,88
COSTO DE PLANTAS		\$ 46.719,22	\$ 72.248,01	\$ 91.925,52	\$ 111.603,02	\$ 131.280,52
COSTO DE MACETAS			\$ 4.248,00	\$ 4.441,54	\$ 4.713,82	\$ 5.053,36

Elaboración: Las autoras

6.8.1.5 Proyección de Costos Fijos

Los costos fijos han sido proyectados de acuerdo a la tasa de inflación citada anteriormente de cada año respectivo, sin embargo, el total de los costos fijos



proyectados han sido prorrateados de acuerdo a un promedio sobre las ventas de dichos productos (Plantas, Abono y Macetas posteriormente).

- **Costos Fijos Proyectados: Sin Proyecto**

Estos costos han sido prorrateados conforme a la situación actual del negocio sobre las ventas entre plantas y abono, siendo un porcentaje del 67% para las plantas y la diferencia del abono, como se explicó anteriormente se ha marginado al abono en las proyecciones debido a sus costos extremos, por lo cual estas proyecciones están realizadas solo para las plantas.

Tabla 54: Proyecciones de costos fijos (Plantas).

COSTOS FIJOS PROYECTADOS 67% "PLANTAS"						
PERIODOS	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
DETALLE	\$ 41,574.39	\$ 42,052.50	\$ 42,342.66	\$ 42,444.28	\$ 42,350.91	\$ 42,067.16
COSTO SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20,513.07	\$ 20,748.97	\$ 20,892.14	\$ 20,942.28	\$ 20,896.21	\$ 20,756.20
COSTO SERVICIOS BASICO	\$ 4,469.07	\$ 4,520.47	\$ 4,551.66	\$ 4,562.58	\$ 4,552.55	\$ 4,522.04
COSTO SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ 13,000.68	\$ 13,150.19	\$ 13,240.92	\$ 13,272.70	\$ 13,243.50	\$ 13,154.77
COSTO ADMINISTRATIVOS	\$ 368.50	\$ 372.74	\$ 375.31	\$ 376.21	\$ 375.38	\$ 372.87
COSTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3,223.07	\$ 3,260.13	\$ 3,282.63	\$ 3,290.51	\$ 3,283.27	\$ 3,261.27

Elaboración: Las autoras

- **Costos Fijos Proyectados: Con Proyecto**

Dichos costos han sido prorrateados conforme a la situación actual más el modelo de negocio que se ha propuesto, es decir aquí se añade las macetas al portafolio de productos de modo que el prorrateo de acuerdo a las ventas ha sido del 62% para las plantas y el 7% para las macetas y el resto para el abono, recalando que este prorrateo se toma en cuenta desde el periodo 2019 - 2020 ya que aquí se inicia con la venta de las macetas.



Cabe recalcar que aquí se adicionan los costos de publicidad y demás que influyen en el desarrollo de dicho modelo de negocios, no han sido prorrateados puesto que se sesgaría la información.

Tabla 55: Proyecciones de costo fijo (Plantas y Macetas)

COSTOS FIJOS PROYECTADOS 62% "PLANTAS" + 7% "MACETAS"						
PERIODO	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
DETALLE	\$ 41,060.27	\$ 41,532.46	\$ 43,110.85	\$ 43,214.31	\$ 43,119.24	\$ 42,830.34
COSTO DE SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20,513.07	\$ 20,748.97	\$ 21,271.17	\$ 21,322.22	\$ 21,275.31	\$ 21,132.76
COSTO DE SERVICIOS BASICO	\$ 4,469.07	\$ 4,520.47	\$ 4,634.24	\$ 4,645.36	\$ 4,635.14	\$ 4,604.08
COSTO DE SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ 13,000.68	\$ 13,150.19	\$ 13,481.14	\$ 13,513.50	\$ 13,483.77	\$ 13,393.43
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 368.50	\$ 372.74	\$ 382.12	\$ 383.04	\$ 382.19	\$ 379.63

Elaboración: Las autoras

6.8.1.6 Estados financieros proyectados

Los estados financieros presentados han sido realizados con el fin de observar la situación actual de la empresa y su pronóstico a cinco años al implantar el modelo de negocios.

Los estados financieros proyectados presentados son:

6.8.1.6.1 Estado de Resultados Proyectado

- **Estado de Resultados Proyectado: SIN PROYECTO**

El estado de resultados proyectado es claro al determinar la situación actual de la empresa y su respectiva situación estimada a futuro al seguir con los mismos comportamientos, resultados que a su vez son de vital importancia para tomar decisiones posteriores.

- **Estado de Resultados Proyectado: CON PROYECTO**



El estado de resultados proyectado es claro al determinar si con la implementación del modelo de negocios se encuentran ganancias o pérdidas para la organización, resultados que a su vez son de vital importancia para tomar decisiones posteriores.



ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO

Tabla 56: Estado de resultados (Plantas) Sin Proyecto

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO (PLANTAS)					
DETALLE	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
VENTAS NETAS	\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
PLANTAS	\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
COSTO DE VENTAS	\$ 46,719.22	\$ 65,680.01	\$ 83,568.65	\$ 101,457.29	\$ 119,345.93
COSTO PLANTAS	\$ 46,719.22	\$ 65,680.01	\$ 83,568.65	\$ 101,457.29	\$ 119,345.93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 21,141.75	\$ 29,507.72	\$ 37,505.67	\$ 45,503.63	\$ 53,501.59
GASTOS OPERACIONALES	\$ 44,233.56	\$ 44,078.97	\$ 43,838.69	\$ 43,724.68	\$ 43,429.27
GASTOS SUELDOS SALARIOS	\$ 20,748.97	\$ 20,892.14	\$ 20,942.28	\$ 20,896.21	\$ 20,756.20
GASTOS DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 2,181.06	\$ 1,496.09	\$ 1,153.61	\$ 1,133.51	\$ 1,123.46
GASTOS PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3,260.13	\$ 3,282.63	\$ 3,290.51	\$ 3,283.27	\$ 3,261.27
GASTOS POR SERVICIOS BASICOS	\$ 4,520.47	\$ 4,551.66	\$ 4,562.58	\$ 4,552.55	\$ 4,522.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 372.74	\$ 375.31	\$ 376.21	\$ 375.38	\$ 372.87
GASTOS POR SERVICIOS DE VIGILANCIA	\$ 13,150.19	\$ 13,481.14	\$ 13,513.50	\$ 13,483.77	\$ 13,393.43
UTILIDAD NETA	\$ -23,091.81	\$ -14,571.26	\$ -6,333.02	\$ 1,778.95	\$ 10,072.31

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO

Tabla 57: Estado de resultados (Plantas y Macetas) con Proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS PLANTAS Y MACETAS						
DETALLE	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
VENTAS NETAS	\$ -	\$ 67,860.97	\$ 120,597.27	\$ 151,951.50	\$ 183,423.83	\$ 214,997.06
PLANTAS	\$ -	\$ 67,860.97	\$ 114,225.27	\$ 145,289.19	\$ 176,353.10	\$ 207,417.02
MACETAS			\$ 6,372.00	\$ 6,662.31	\$ 7,070.72	\$ 7,580.04
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ 46,719.22	\$ 76,496.01	\$ 96,367.06	\$ 116,316.83	\$ 136,333.88
COSTO PLANTAS	\$ -	\$ 46,719.22	\$ 72,248.01	\$ 91,925.52	\$ 111,603.02	\$ 131,280.52
COSTO MACETAS			\$ 4,248.00	\$ 4,441.54	\$ 4,713.82	\$ 5,053.36
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ -	\$ 21,141.75	\$ 44,101.26	\$ 55,584.44	\$ 67,106.99	\$ 78,663.18
GASTOS OPERACIONALES	\$ 40,532.38	\$ 43,713.52	\$ 44,651.60	\$ 44,402.36	\$ 44,286.59	\$ 43,987.34
GASTOS SUELDOS SALARIOS	\$ 20,513.07	\$ 20,748.97	\$ 21,271.17	\$ 21,322.22	\$ 21,275.31	\$ 21,132.76
GASTOS DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTAS	\$ 2,181.06	\$ 2,181.06	\$ 1,540.75	\$ 1,188.05	\$ 1,167.35	\$ 1,157.00
GASTOS PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$ 2,740.10	\$ 3,342.18	\$ 3,350.20	\$ 3,342.83	\$ 3,320.44
GASTOS POR SERVICIOS BASICOS	\$ 4,469.07	\$ 4,520.47	\$ 4,634.24	\$ 4,645.36	\$ 4,635.14	\$ 4,604.08
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 368.50	\$ 372.74	\$ 382.12	\$ 383.04	\$ 382.19	\$ 379.63
GASTOS POR SERVICIOS DE VIGILANCIA	\$ 13,000.68	\$ 13,150.19	\$ 13,481.14	\$ 13,513.50	\$ 13,483.77	\$ 13,393.43
UTILIDAD NETA	\$ -40,532.38	\$ -22,571.77	\$ -550.34	\$ 11,182.08	\$ 22,820.40	\$ 34,675.84

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



6.8.1.6.2 Flujo de Caja

Este documento financiero muestra los ingresos, egresos y saldos de dinero de la unidad de negocio proyectados para distintos períodos, mismos que a su vez permiten evaluar la recuperación de la respectiva inversión realizada en el negocio mediante índices financieros con el VAN y la TIR.

En primer lugar, se obtuvo un Flujo de caja General de la empresa en el cual incluye los productos actuales de la “Bioemac” constatando así el costo variable sumamente alto del abono, motivo por el cual se ha excluido par para las proyecciones con proyecto, es prudente puntualizar que dicha exclusión se ha realizado bajo la supervisión de la jefa de comercialización de la “Bioemac” misma que ha respaldado dicho criterio pues el abono ha sido producido más por un impacto ambiental. En la tabla 58 se detalla el flujo de efectivo proyectado general para la situación actual.



Tabla 58: Estado General de Flujo de Efectivo Sin Proyecto (Situación Actual)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO GENERAL "PLANTAS Y ABONO"						
PERIODOS	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
INGRESOS (VENTAS)		\$ 81,927.95	\$ 110,310.87	\$ 160,761.27	\$ 211,211.67	\$ 261,662.07
PLANTAS		\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
ABONO		\$ 14,066.97	\$ 15,123.14	\$ 39,686.95	\$ 64,250.75	\$ 88,814.56
EGRESOS		\$ 301,685.56	\$ 601,125.41	\$ 934,944.65	\$ 1,268,763.89	\$ 1,602,583.13
COSTO DE PLANTAS		\$ 46,719.22	\$ 65,680.01	\$ 83,568.65	\$ 101,457.29	\$ 119,345.93
COSTO DE ABONO		\$ 254,966.33	\$ 535,445.40	\$ 851,376.00	\$ 1,167,306.60	\$ 1,483,237.20
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 71,032.16	\$ 71,811.59	\$ 71,262.30	\$ 70,916.80	\$ 70,734.57	\$ 70,256.99
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 36,342.04	\$ 36,759.97	\$ 37,013.62	\$ 37,102.45	\$ 37,020.82	\$ 36,772.79
SERVICIOS BASICO	\$ 6,670.26	\$ 6,746.97	\$ 6,793.52	\$ 6,809.83	\$ 6,794.84	\$ 6,749.32
SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ 19,404.00	\$ 19,627.15	\$ 19,762.57	\$ 19,810.00	\$ 19,766.42	\$ 19,633.99
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 550.00	\$ 556.33	\$ 560.16	\$ 561.51	\$ 560.27	\$ 556.52
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 4,810.55	\$ 4,865.87	\$ 4,899.45	\$ 4,911.20	\$ 4,900.40	\$ 4,867.57
DEPRECIACION DE ACTIVOS FI	\$ 3,255.31	\$ 3,255.31	\$ 2,232.98	\$ 1,721.81	\$ 1,691.81	\$ 1,676.81
TOTAL EGRESOS	\$ 71,032.16	\$ 373,497.15	\$ 672,387.71	\$ 1,005,861.45	\$ 1,339,498.46	\$ 1,672,840.12
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -71,032.16	\$ -291,569.20	\$ -562,076.84	\$ -845,100.18	\$ -1,128,286.79	\$ -1,411,178.04

Elaboración: Las autoras

De acuerdo al estudio realizado en el modelo de negocios se ha evidenciado la necesidad de realizar dos flujos proyectados, el uno con la situación actual del negocio y el otro con el proyecto que describe dicho modelo de negocios constatando las respectivas diferencias que producen conclusiones claves al final de este trabajo.



FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

Tabla 59: Flujo de caja (Plantas) Sin Proyecto.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO						
PERIODOS	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
INGRESOS (VENTAS)		\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
PLANTAS		\$ 67,860.97	\$ 95,187.73	\$ 121,074.32	\$ 146,960.92	\$ 172,847.52
VALOR RESIDUAL						\$ 46,662.76
EGRESOS		\$ 46,719.22	\$ 65,680.01	\$ 83,568.65	\$ 101,457.29	\$ 119,345.93
<u>COSTO DE PLANTAS</u>		\$ 46,719.22	\$ 65,680.01	\$ 83,568.65	\$ 101,457.29	\$ 119,345.93
- ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 43,161.88	\$ 43,658.24	\$ 43,959.48	\$ 44,064.98	\$ 43,968.04	\$ 43,673.45
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20,513.07	\$ 20,748.97	\$ 20,892.14	\$ 20,942.28	\$ 20,896.21	\$ 20,756.20
SERVICIOS BASICO	\$ 4,469.07	\$ 4,520.47	\$ 4,551.66	\$ 4,562.58	\$ 4,552.55	\$ 4,522.04
SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ 13,000.68	\$ 13,150.19	\$ 13,240.92	\$ 13,272.70	\$ 13,243.50	\$ 13,154.77
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 368.50	\$ 372.74	\$ 375.31	\$ 376.21	\$ 375.38	\$ 372.87
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 4,810.55	\$ 4,865.87	\$ 4,899.45	\$ 4,911.20	\$ 4,900.40	\$ 4,867.57
+ DEPRECIACION DE ACTIVO	\$ 2,181.06	\$ 2,181.06	\$ 1,496.09	\$ 1,153.61	\$ 1,133.51	\$ 1,123.46
TOTAL EGRESOS	\$ 43,161.88	\$ 43,658.24	\$ 43,959.48	\$ 44,064.98	\$ 43,968.04	\$ 43,673.45
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -40,980.82	\$ -20,335.43	\$ -12,955.67	\$ -5,405.70	\$ 2,669.10	\$ 10,951.60

Elaboración: Las autoras



FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

Tabla 60: Flujo de caja (Plantas y Macetas) Con Proyecto

ESTADO DE FLUJO DE CAJA CON PROYECTO						
PERIODO	AÑO 0	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
INGRESOS (VENTAS)		\$ 67,860.97	\$ 120,597.27	\$ 151,951.50	\$ 183,423.83	\$ 279,181.27
<u>PLANTAS</u>		\$ 67,860.97	\$ 114,225.27	\$ 145,289.19	\$ 176,353.10	\$ 207,417.02
<u>MACETAS</u>			\$ 6,372.00	\$ 6,662.31	\$ 7,070.72	\$ 7,580.04
Maceta Greta			\$ 1,584.00	\$ 1,656.17	\$ 1,757.69	\$ 1,884.30
Maceta Estandar			\$ 2,952.00	\$ 3,086.50	\$ 3,275.70	\$ 3,511.66
maceta Terraverde			\$ 1,836.00	\$ 1,919.65	\$ 2,037.33	\$ 2,184.08
Valor Residual						\$ 56,604.16
EGRESOS		\$ 46,719.22	\$ 76,496.01	\$ 96,367.06	\$ 116,316.83	\$ 136,333.88
<u>COSTO DE PLANTAS</u>		\$ 46,719.22	\$ 72,248.01	\$ 91,925.52	\$ 111,603.02	\$ 131,280.52
<u>COSTO DE MACETAS</u>			\$ 4,248.00	\$ 4,441.54	\$ 4,713.82	\$ 5,053.36
Maceta Greta			\$ 1,056.00	\$ 1,104.11	\$ 1,171.80	\$ 1,256.20
Macea Estandar			\$ 1,968.00	\$ 2,057.66	\$ 2,183.80	\$ 2,341.11
maceta Terraverde			\$ 1,224.00	\$ 1,279.77	\$ 1,358.22	\$ 1,456.05
- ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ 42,882.06	\$ 43,839.76	\$ 43,944.98	\$ 43,848.30	\$ 43,554.52
SUELDOS Y SALARIOS		\$ 20,748.97	\$ 21,271.17	\$ 21,322.22	\$ 21,275.31	\$ 21,132.76
SERVICIOS BASICO		\$ 4,520.47	\$ 4,634.24	\$ 4,645.36	\$ 4,635.14	\$ 4,604.08
SERVICIO DE VIGILANCIA		\$ 13,150.19	\$ 13,481.14	\$ 13,513.50	\$ 13,483.77	\$ 13,393.43
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 372.74	\$ 382.12	\$ 383.04	\$ 382.19	\$ 379.63
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		\$ 4,089.70	\$ 4,071.10	\$ 4,080.87	\$ 4,071.89	\$ 4,044.61
MANTENIMIENTO DE PESTAÑA PUBLICITARIA		\$ 2,242.62	\$ 2,232.90	\$ 2,238.26	\$ 2,233.34	\$ 2,218.37
+ DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		\$ 2,181.06	\$ 1,496.09	\$ 1,153.61	\$ 1,133.51	\$ 1,123.46
ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ 10,674.32					
RENOVACION DE VALLA P.	\$ 166.00					
PAGINA WEB "BIOEMAC"	\$ 2,217.12					
PUBLICIDAD RADIAL	\$ 4,043.20					
NUEVO INVETARIO MACETAS	\$ 4,248.00					
TOTAL EGRESOS	\$ 10,674.32	\$ 89,601.29	\$ 120,335.78	\$ 140,312.04	\$ 160,165.13	\$ 179,888.40
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -10,674.32	\$ -19,559.26	\$ 1,757.59	\$ 12,793.08	\$ 17,321.48	\$ 85,256.24
VAN	\$ 46,904.83					
TIR	41.87%					
TASA DSCT.	10.16%					

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



6.8.2 Evaluación Financiera

El objetivo principal de la evaluación financiera es definir la situación económica futura de la empresa al implementar dicho modelo de negocio, de manera que se pueda constatar la factibilidad o viceversa del mismo para que así se pueda tomar la decisión fundamentada, segura y rentable para otorgar los recursos necesarios a la implementación del modelo.

Para fundamentar la información se realizó una sustentación técnica mediante la estimación de criterios financieros: Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

6.8.2.1 Costo de Capital

Según Scott Wesley, el rendimiento promedio requerido por los inversionistas de la empresa determina cual es la cantidad que debe pagarse para atraer fondos, en otras palabras, el costo promedio ponderado de los fondos de la empresa. A esto se le llama costo de capital, y representa la tasa mínima de rendimiento que debe obtenerse a partir de las inversiones para asegurar que el valor de la empresa no disminuya. (Besley & Brigham, 2016)

Para el respectivo análisis de dichos criterios financieros es necesario calcular el costo de capital para el análisis. El costo de capital o tasa de descuento calculado para este modelo es de 6.98%, detallamos a continuación el cálculo y la descripción de la formula.

$$\text{Tasa de descuento} = \left(kd \left(\frac{D}{(D + E)} \right) (1 - T) + ke \left(\frac{E}{(D + E)} \right) \right)$$



En donde:

Cd = costo de la deuda

D = valor de la deuda

T = tasa impositiva

Ke = costo del patrimonio

E = valor del patrimonio

Aplicación:

Tasa de descuento

$$= \left(3.50\% \left(\frac{10674.80}{(10674.80 + 157806.31)} \right) (1 - 0.22) + 7.86\% \left(\frac{157806.31}{(10674.80 + 157806.31)} \right) \right) \\ + \text{inflacion promedio (0.24\%)}$$

$$\mathbf{RESULTADO} = 0.0256 + 0.0736 + 0.0024 = \mathbf{10.16\%}$$

*** NOTA:**

- El costo de la deuda "**Kd**" ha sido fijado mediante la resolución transitoria de tasas de interés establecida por el banco central al 1 de Noviembre del 2018, en el capítulo III se describe TASA DE INTERES PARA OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS, en el siguiente gráfico se detalla dicha tasa.

Figura 12

SECTOR FINANCIERO PÚBLICO		
En	Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidaria	Entidades Financieras Públicas
1-30	1.25%	1.50%
31-60	2.00%	2.25%
61-90	2.25%	2.50%
91-180	2.50%	2.75%
181-360	2.75%	3.00%
361 y más	3.25%	3.50%

Figura 11: Tasas de interés del sector público.

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018, pág. 12)

- El costo del patrimonio “**Ke**” a sido fijado de acuerdo a la fórmula implementada del metodo (MPAC) usando el coeficiente beta para medir el riesgo no diversificable.

Formula:

$$Ke = R_F + [b * (R_m - R_F)]$$

Aplicación:

$$Ke = 6.3\% + [0.81 * (8.23\% - 6.3\%)] = \mathbf{7.86\%}$$

R_F= Ha sido establecido entorno a la tasa del riesgo país promedio durante el año 2018, siendo del 8.23%.

b = Establecido conforme al sector agrícola de Brasil⁴, siendo Este de 0.81.

R_m= Rendimiento del mercado establecido de acuerdo al sector agrícola 3.88%.

⁴ Dato encontrado en Investing.com, referente al sector agrícola, debido a que en Ecuador no existe a ciencia cierta dicha tasa:

https://es.investing.com/equities/slc-agricola-on-nm?fbclid=IwAR2RAbZYrw3wv60oQrd-MVksL8TH-bp__FCRknOibu6Z1HSI6TQlaY4yDZU



6.8.2.2 Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el VAN se implementa la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En donde:

F_t = Son los flujos de dinero en cada periodo t

I₀ = Es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)

n = Es el número de periodos de tiempo

k = Es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

Resultado: **VAN = \$ 23001.95**

Como interpretación de dicho resultado se observa que al implementar el modelo de negocios se obtendrá un resultado positivo fundamentado en este criterio financiero ya que el VAN es de \$23001.95, siendo este mayor a cero.

6.8.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular la TIR se implementa la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Resultado: **TIR = 18.57%**

El resultado de la TIR para el proyecto es de 18.57% siendo este un resultado positivo ya que es mayor a la tasa de costo de capital (9.36%) por lo cual se reafirma la posición acerca de la rentabilidad del modelo de negocio en bien de la organización.



CAPITULO VII. ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS

7.1 Indicadores de Impacto esperados

Para identificar el impacto esperado al aplicar este modelo de negocios se detalla mediante un cuadro de mando determinando distintos objetivos con sus respectivos indicadores de acuerdo a la perspectiva que pertenece.

Tabla 61: Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO	MEDICION	FRECUENCIA
FINANCIERA	Incrementar Ingresos por venta de Macetas	INGRESOS	$= \frac{\text{Ingresos por venta de macetas}}{\text{Ingresos Totales}}$	Porcentaje	Semestral
	Incrementar la utilidad	UTILIDAD BRUTA	$= \left(\frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos y Gastos}}{\text{Ingresos Totales}} \right) * 100$	Porcentaje	Anual
	Incrementar la rentabilidad	% VARIACION DE RENTABILIDAD CON RESPECTO AL SEMESTRE ANTERIOR	$= \left(\frac{\text{Utilidad neta actual}}{\text{Utilidad neta anterior}} - 1 \right) * 100$	Porcentaje	Anual

Elaboración: Las autoras

Mediante estos indicadores se espera fomentar el crecimiento sostenido de la parte financiera de la “Bioemac”, mismos que están determinados por indicadores adecuados a esta área y su crecimiento sustancial en el cuadro de mando integral.

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



Tabla 62: Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO	MEDICION	FRECUENCIA
CLIENTES	Mejorar Satisfac. Cliente	INDICE DE RECLAMOS	$= \left(\frac{\text{Numero de Reclamos}}{\text{Total Clientes}} \right) * 100$	Porcentaje	Semestral
	Incrementar el numero de clientes	INCREMENTO DE CLIENTES	$= \left(\frac{\text{Numero de clientes del semestre anterior}}{\text{Numero de clientes actuales}} \right) * 100$	Porcentaje	Semestral
	Formar nuevas alianzas estrategicas	NUEVAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	= Registro de alianzas estrategicas	Veces	Anual

Elaboración: Las autoras

El objetivo primordial de este modelo de negocios es incrementar la cartera de clientes para lo cual se realizarán distintas estrategias detalladas en capítulos anteriores, al igual que la satisfacción de los clientes actuales y su respectiva fidelización.



Tabla 63: Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO	MEDICION	FRECUENCIA
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las practicas culturales al interior del Vivero	INDICE DE PLANTAS DESECHADAS	$= \left(\frac{\# \text{ de plantas desechadas}}{\text{Inv. Total de plantas}} \right) * 100$	Porcentaje	Mensual
	Incrementar el numero de productos ofrecidos por la "Bioemac"	INNOVACION	$= \left(\frac{\text{Producto Nuevo}}{\text{Total Productos}} \right) * 100$	Porcentaje	Anual
	Fidelizar Clientes	PROMOCIONES	$= \left(\frac{\# \text{ De promociones Trimestrales}}{\# \text{ Total de promociones sugeridas}} \right) * 100$	Porcentaje	Trimestral
	Incrementar el grado de relevancia de RSE en la toma de decisiones	RESPONSABILIDAD SOCIAL	$= \left(\frac{\text{Políticas Implementadas con la RSE}}{\text{Total Políticas}} \right) * 100$	Porcentaje	Anual

Elaboración: Las autoras

Los objetivos descritos en la perspectiva de procesos internos son vitales para generar un buen desenvolvimiento en el ámbito interno de la "Bioemac" acerca del trato a sus productos para garantizar la calidad de los mismos como el

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia



incremento de productos en su portafolio para así tener una buena relación fidelizada con los clientes cumpliendo con normas de responsabilidad social descritas en la matriz ETHOS, de este modo el ambiente interno será favorable para todo eje empresarial.

Tabla 64: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO	MEDICION	FRECUENCIA
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la Gestión de Inventarios	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$= \left(\frac{360 \text{ Dias}}{\text{Costo de ventas/Inventarios}} \right)$	Veces	Semestral
	Capacitar a los empleados sobre asesoramiento y seguridad laboral	CAPACITACIONES	$= \left(\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}} \right) * 100$	Porcentaje	Semestral
	Seguimiento Post - Capacitación	RETORNO DE INVERSIÓN POR CAPACITACIÓN	$= \left(\frac{\text{Ingresos despues de Cap.} - \text{Ingresos antes de Cap.}}{\text{Costo de Capacitación}} \right) * 100$	Porcentaje	Semestral

Elaboración: Las autoras

Al momento de iniciar un crecimiento estable en el negocio es necesario mejorar la gestión de los inventarios, de igual manera contar con personal capacitado y de experiencia basta para la realización de las diferentes actividades en la “Bioemac” garantizando de esta manera una mejor calidad en la misma.



7.2 Plan de Monitoreo y Evaluación mediante un Cuadro de Mando Integral

7.2.1 Cuadro de Mando Integral para la unidad de negocio “BIOEMAC”

Está claro que este modelo está diseñado para incrementar las ventas de la “Bioemac” sin embargo es prudente controlar cada una de las perspectivas establecidas el siguiente Cuadro de Mando Integral en el cual se analiza la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos, además de Crecimiento y Aprendizaje, para cada objetivo se ha establecido un rango, mismo que indica si está en la zona de peligro (Rojo) para lo cual es necesario tomar medidas urgentes, zona de prevención (Amarillo) aquí se debe hacer lo posible para así llegar a la meta (Verde).

Con la resolución anterior es evidente que cada objetivo estratégico tiene su respectiva medición que ha sido establecido en función de las actividades involucradas que han sido planteados para el cumplimiento del modelo de negocios.

A continuación, se muestra una lámina de Excel en la cual se describen cada una de las perspectivas con sus distintos objetivos más significativos del modelo con sus respectivos porcentajes que indican la zona en la cual serán encontrados, de esta manera se podrá generar un monitoreo y control eficiente del funcionamiento de toda la organización.



Tabla 65: Cuadro de Mando Integral para la “Bioemac”

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PELIGRO	PRECAUCION	META
FINANCIERA	Incrementar Ingresos por venta de Macetas	<7%	8% - 14%	20%
	Incrementar la utilidad	<5%	6% - 10%	12%
	Incrementar la rentabilidad	<7%	8% - 15%	20%
CLIENTES	Mejorar Satisfac. Cliente	<20%	21% - 25%	40%
	Incrementar el número de clientes	<15%	16% - 19%	25%
	Formar nuevas alianzas estrategicas	<1	2 - 4	6
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las practicas culturales al interior del Vivero	>5%	4% - 1%	0%
	Incrementar el numero de productos ofrecidos por la "Bioemac"	<33%	34% - 50%	66%
	Fidelizar Clientes	<33%	34% - 66%	83%
	Incrementar el grado de reelevancia de RSE en la toma de decisiones	<50%	50% - 60%	75%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la Gestión de Inventarios	>366	91 - 365	90
	Capacitar a los empleados sobre asesoramiento y seguridad laboral	<25%	26% - 50%	75%
	Seguimiento Post - Capacitación	<99%	100% - 300%	400%

Elaboración: Las autoras

Conforme con el Cuadro de Mando Integral realizado anteriormente podemos observar que los porcentajes establecidos han sido realizados conforme a datos otorgados con la empresa y mediante los cuales se puede llevar a cabo un eficiente seguimiento al momento de aplicar el modelo de negocios propuesto.

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguencia

7.2.2 Mapa Estratégico

Consecuentemente se detalla el siguiente Mapa Estratégico de la empresa, mismo que permite visualizar, con la respectiva causa y efecto de los objetivos estratégicos en cada perspectiva y como estas apoyan el cumplimiento de la meta, esta medición se la puede realizar de manera mensual.

Figura 13

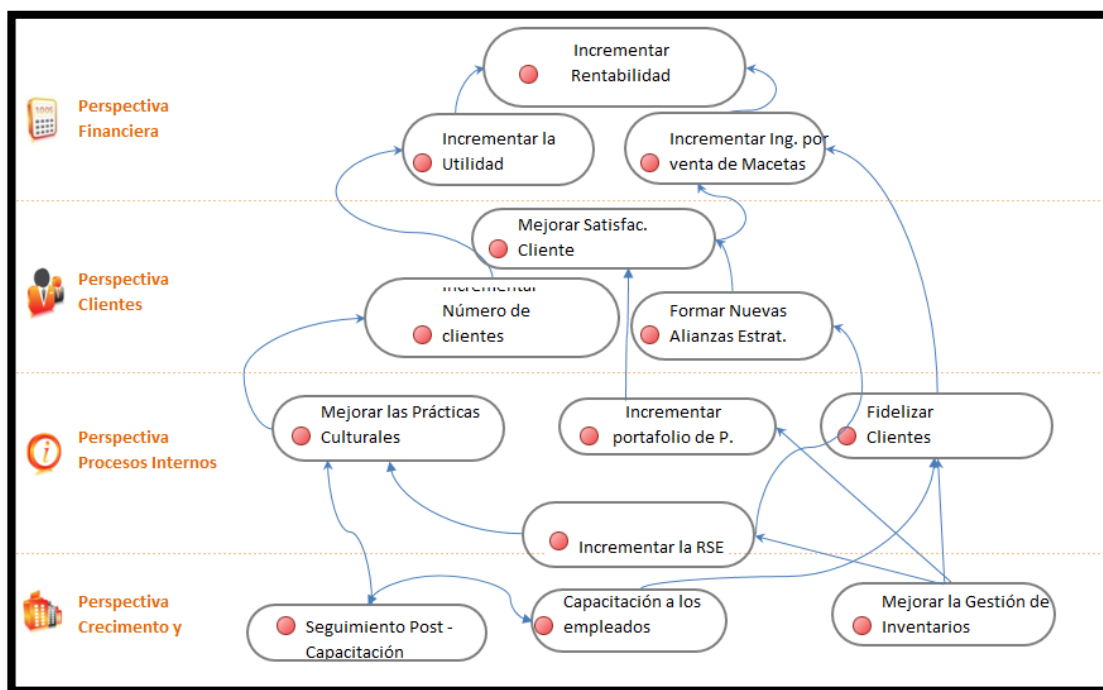


Figura 12: Mapa estratégico
Fuente: (EMAC EP, 2017)
Elaboración: Las autoras



7.2.3 Explicación de la macro realizada para la “BIOEMAC” que hace referencia al Cuadro de Mando Integral

A continuación, se realizará una descripción de la macro semaforizada, de modo que permita colorear los círculos de cada objetivo en el mapa estratégico de acuerdo a los datos ingresados en el mismo.

Inicia con un menú de todo lo que representa el CMI, que a su vez permite navegar en: Entrada de datos, Mapa estratégico, CMI, Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos, Perspectiva Recursos Humanos e Iniciativas estratégicas.

Dentro de la entrada de datos se puede realizar las siguientes actividades; ingresar o visualizar los objetivos estratégicos, indicadores y su respectiva meta o resultado real.

Posteriormente al dar clic, en **Datos Objetivo**, permite ingresar cada uno de los objetivos estratégicos, los indicadores y los valores meta en cada perspectiva y representan los datos con los que se van a comparar los datos reales de la empresa para poder tomar decisiones. Esta representa la parte fundamental del CMI.

Se detalla a continuación la figura 13 en la cual se visualiza lo descrito anteriormente.



Figura 14

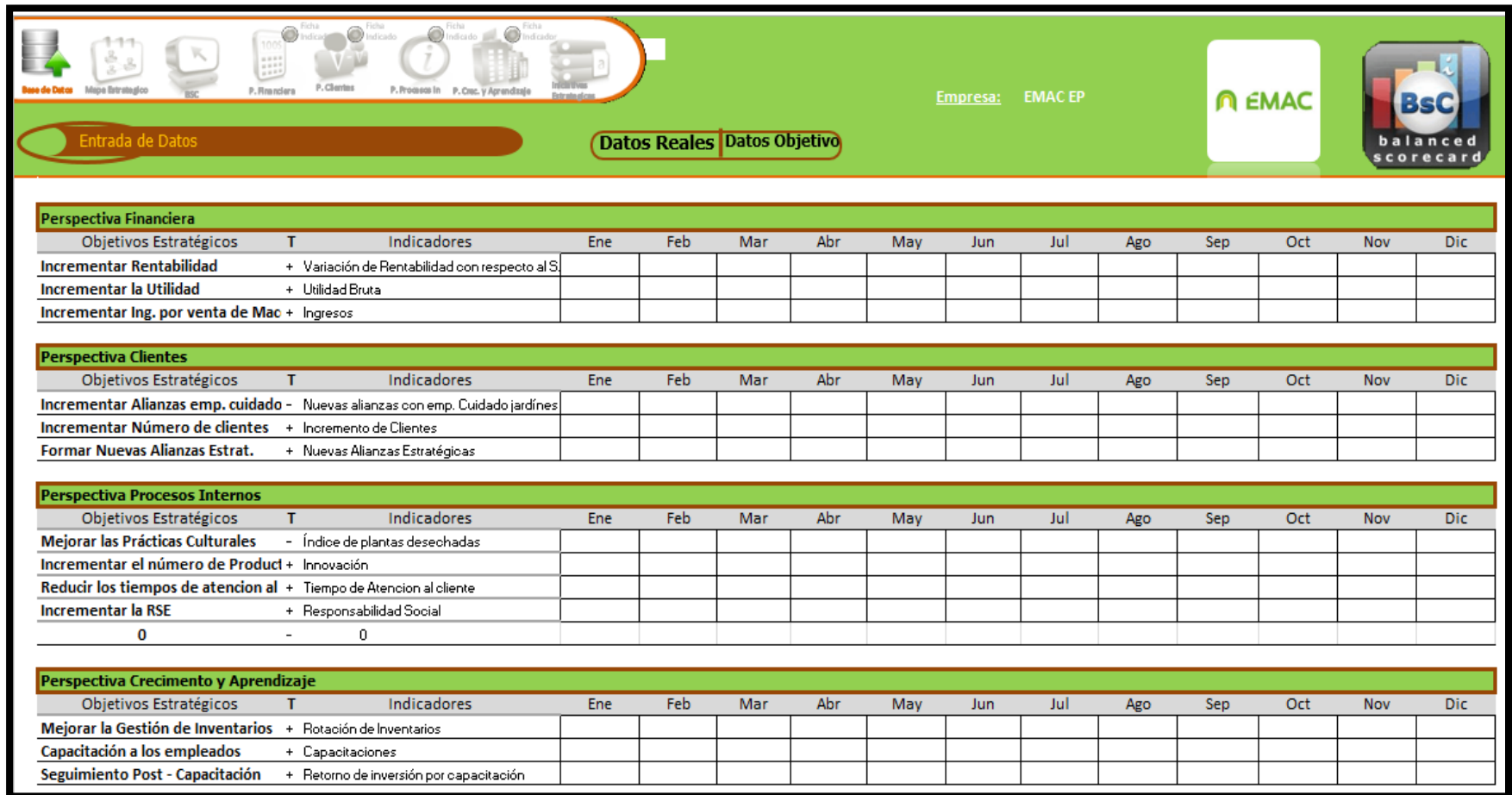


Figura 13: Balance Score Card "BIOEMAC"

Fuente: (Kaplan & Norton , 2014)

Elaboración: Las autoras

7.2.4 Resultados del Cuadro de Mando Integral

Dicha pestaña permite visualizar en un cuadro los objetivos por perspectiva y su nivel de cumplimiento representado por un velocímetro.

Figura 15

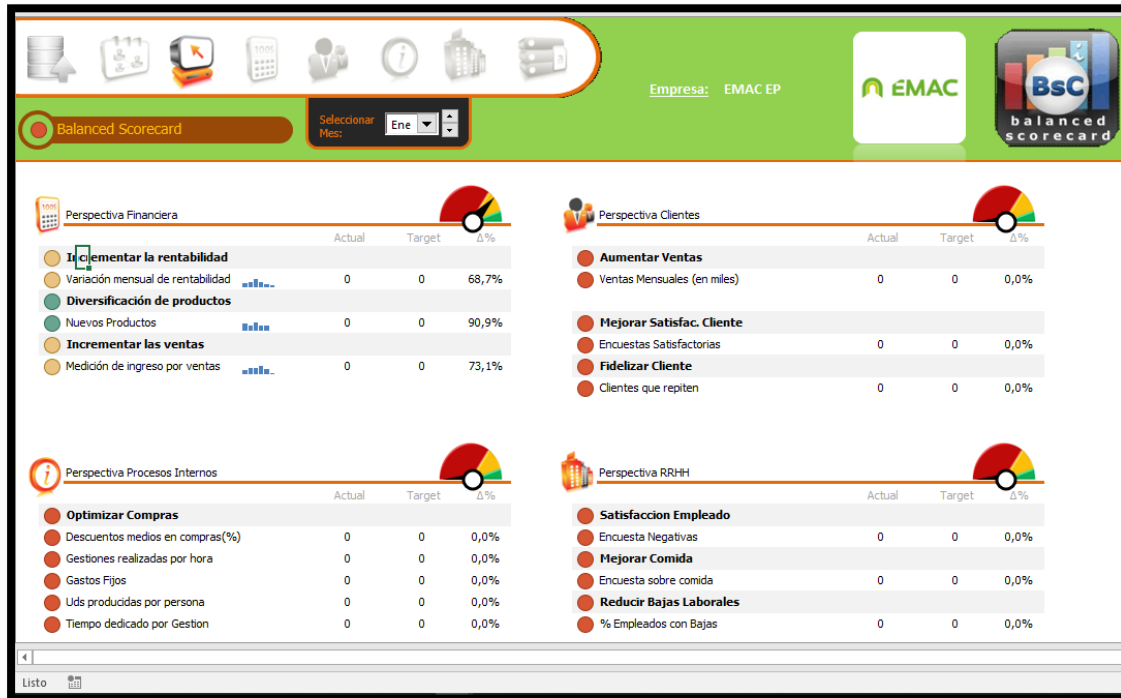


Figura 14: Cuatro objetivos por perspectiva del cuadro de mando integral
Elaborado por: Las autoras

Con la macro realizada la empresa estará en la capacidad de monitorear y controlar la implementación del modelo de negocios y sus posibles resultados, fortaleciendo así los cuellos de botella encontrados en capítulos anteriores.



CAPITULO VIII ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO

8.1 Riesgos críticos

Para el modelo de negocio es de vital importancia identificar los posibles riesgos que se presenten en el mismo, para ello se toma medidas de corrección y medidas de mitigación con el fin de poder superar los eventos negativos o desfavorables que se presenten en el siguiente modelo.

El análisis de riesgo implica analizar las probabilidades y el nivel de impacto que estos se presenten permitiendo así actuar de la mejor manera ante las situaciones negativas que se presenten, para la cual se debe realizar un cuadro que contenga el plan de mitigación para aquellos riesgos que sean identificados en el modelo.

En la siguiente tabla se muestra los riesgos críticos que se pueden presentar en la ejecución de este modelo de negocio:

Tabla 66: Riesgos críticos del modelo de negocio

Código	Tipo de Riesgo	Posibles riesgos
R1	Mercado	No crear la plataforma para la "Bioemac" con los productos que ofrece la misma y darse a conocer.
R2	Mercado	Publicidad: no realizar la difusión de los medios de comunicación para la "Bioemac" e incrementar las ventas y participación en el mercado.
R3	Mercado	Valla publicitaria: no realizar el cambio de letrero para la "Bioemac.



R4	Financiero	Las propuestas planteadas en este modelo de negocio no se cumplan a cabalidad.
R5	Mercado	Competencia: preferencia por otros viveros de la Ciudad de Cuenca.
R6	Tecnológico	Maquinaria y equipamiento obsoleto en las diferentes áreas de procesos/producción.
R7	Político	Falta de continuidad ante cambios político-administrativo.
R8	Personal	Inadecuadas políticas de rotación y asignación de actividades al personal de edad avanzada.
R9	Mercado	Incremento de productos sustitutos.

Elaboración: Las autoras

Para el análisis de riesgos se utiliza el método de la semaforización, en la cual se presenta las probabilidades de ocurrencia, también el impacto de riesgos en el funcionamiento del modelo y el nivel de gravedad del mismo.

En la siguiente tabla se muestra los riesgos críticos del modelo de negocio:

Tabla 67: Técnica de Semaforización: Riesgos críticos del modelo de negocio

Código	Posibles riesgos	Probabilidad	Impacto	Gravedad
R1	No crear la plataforma para la “Bioemac” con los productos que ofrece la misma y darse a conocer.	2	5	10



R2	Publicidad: no realizar la difusión de los medios de comunicación para la “Bioemac” e incrementar las ventas y participación en el mercado.	2	4	8
R3	Valla publicitaria: no realizar el cambio de letrero para la “Bioemac.	2	3	6
R4	Las propuestas planteadas en este modelo de negocio no se cumplan a cabalidad.	3	3	9
R5	Competencia: preferencia por otros viveros de la Ciudad de Cuenca.	4	5	20
R6	Maquinaria y equipamiento obsoleto en las diferentes áreas de procesos/producción.	5	4	20
R7	Falta de continuidad ante cambios político-administrativo.	2	3	6
R8	Inadecuadas políticas de rotación y asignación de actividades al personal de edad avanzada.	3	3	9
R9	Incremento de productos sustitutos.	4	5	20

Elaboración: Las autoras

Mediante la técnica de la semaforización se puede clasificar los riesgos tanto para la probabilidad como para los impactos ya sean esto altos medios o bajos.

Alto	Medio	Bajo



A continuación, se muestra los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de semaforización para el modelo de negocio y se tiene lo siguiente:

Tabla 68: Resultados de la técnica de semaforización

IMPACTO	5		R1		R5-R9	R6
	4		R2			
	3		R3-R7	R4-R8		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

Elaboración: Las autoras

Como se puede observar los principales riesgos que se pueden dar en la ejecución del presente modelo de negocio son: preferencia por la competencia, es decir, por otros viveros de la Ciudad de Cuenca, Maquinaria y equipamiento obsoleto en las diferentes áreas de procesos, e incremento de productos sustitutos. Mediante los resultados obtenidos se puede determinar cuáles son las mayores amenazas que afectan al éxito del modelo de negocio y por lo cual se deben poner mayor énfasis en los mismos.

8.2 Medidas de mitigación

Una vez identificado los posibles riesgos que se pueden presentar en el modelo de negocio, se procede a plantear las medidas de mitigación para los mismos y se tiene la siguiente tabla:

Tabla 69: Medidas de Mitigación

Código	Posibles riesgos	Medidas de mitigación



R1	No crear la plataforma para la "Bioemac" con los productos que ofrece la misma y darse a conocer.	Designar el presupuesto cotizado para la creación.
R2	Publicidad: no realizar la difusión de los medios de comunicación para la "Bioemac" e incrementar las ventas y participación en el mercado	Designar el presupuesto cotizado para la creación.
R3	Valla publicitaria: no realizar el cambio de letrero para la "Bioemac"	Designar el presupuesto cotizado para la creación.
R4	Las propuestas planteadas en este modelo de negocio no se cumplan a cabalidad.	Evaluación trimestral del avance de la implantación del modelo de negocio mediante el control y monitoreo.
R5	Competencia: preferencia por otros viveros de la Ciudad de Cuenca	Posicionar la marca mediante el reforzamiento del plan de comunicación de marketing.
R6	Maquinaria y equipamiento obsoleto en las diferentes áreas de procesos.	Realizar constantemente un análisis técnico para así anticiparse a futuros inconvenientes en los procesos.
R7	Falta de continuidad ante cambios político-administrativo.	Realizar contratos a largo plazo con el gobierno que este de turno.
R8	Inadecuadas políticas de rotación y asignación de actividades al personal de edad avanzada.	Manejar de una manera eficiente con los departamentos que estén a cargo de las áreas involucradas.
R9	Incremento de productos sustitutos.	Realizar promociones mensuales para ganar más clientes. (Las



		promociones serán colocadas en la plataforma).
--	--	--

Elaboración: Las autoras

CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y región

La formación académica es un conjunto de conocimientos adquiridos durante la vida universitaria y juega un rol importante ya que ayudaran a consolidar las competencias que se presenten en la vida profesional.

Por esta razón la Universidad de Cuenca está comprometida a formar profesionales con conocimientos íntegros y muy importantes para las personas, de esta manera aporta con conocimientos teóricos, logrando responder y enfrentar a los problemas del entorno de la sociedad de manera productiva.

En base a este contexto, presentar este modelo de negocio desde la universidad para la ciudad de Cuenca, de alguna manera es contribuir con la evaluación de la dinámica comercial que se desarrolla dentro de la ciudad; sobre todo generando ideas y conocimientos que siempre aportaran beneficios para la sociedad actual.

9.2 Conclusiones

- El desarrollo del presente modelo de negocio ha permitido conocer los productos que ofrece el centro de comercialización “Bioemac” los cuales aportan beneficios para la sociedad pretendiendo así dar un buen servicio



al cliente y que este a su vez se encuentre satisfecho con el producto que adquiera para que de esta manera no prefiera a la competencia, por tal motivo se debe poner en práctica las propuestas y estrategias planteadas en dicho modelo para lograr incrementar la atención de los clientes.

- Durante el período que la unidad de negocios se encuentra en funcionamiento ha tenido un mínimo incremento de la cartera de clientes, cabe recalcar que en su mayoría la población de la ciudad de Cuenca no conoce aún este negocio por falta de difusión en los medios de comunicación.
- La investigación de mercado permitió obtener información relevante para la ejecución de este modelo de negocios aportando así perspectivas tanto de clientes potenciales como clientes actuales que tiene la “Bioemac”, sin embargo dichos actores han realizado sugerencias para la ejecución de este modelo, mismas que han sido tomadas en cuenta, con respecto a los clientes potenciales se obtuvo resultados bastante favorables ya que el 93% de las personas encuestadas tanto de la zona urbana como parte de la rural estarían dispuestos a visitar la “Bioemac”.
- El centro de comercialización “Bioemac” no cuenta con un plan de acción exhaustivo acerca de PUBLICIDAD, pues de esta manera se daría a conocer los beneficios y productos que ofrece la misma, es por ello que se tiene una participación apenas del 6% de mercado considerando que el sector no ha sido tan explotado en la ciudad de Cuenca, resultado obtenido a través de la investigación de mercado.



- Mediante el desarrollo del modelo Canvas aplicado para este modelo de negocio, se pretende generar un mayor posicionamiento en el mercado, enfocándose en los nueve componentes claves para tener un óptimo resultado ya sea mejorando los productos y servicios o potencializando la marca, con el fin de superar las exigencias y expectativas de los clientes.
- Es prudente detallar que no existe una planificación adecuada en cuanto a los costos del abono, por lo cual dichos costos han sido motivo para no ser tomados en cuenta en el modelo de negocios, debido a que no existe un estudio que analice el impacto social y viabilidad de la producción del mismo, pues este producto no es producido conforme a la demanda mensual sino a la capacidad de recursos disponibles.
- Se ha constatado que los gastos operativos de la unidad de negocio han sido relativamente altos con respecto a sus ingresos, por lo cual es necesario realizar cambios y ejecutar dichas propuestas para incrementar los ingresos y a su vez resulte propicio la continuidad del negocio.
- La falta de un análisis financiero general del negocio “Bioemac” ocasiona que no se permita examinar los costos e ingresos generados en la producción y comercialización de los productos para así optimizarlos y generar mayores oportunidades a la sociedad.
- Concluyendo, el modelo de negocio propuesto para la “Bioemac” en el área de producción y comercialización de los productos compost-humus y plantas en la ciudad de Cuenca es factible, de acuerdo con el análisis económico –financiero realizado se tiene que el VAN es de \$ 23.001,95, cuyo valor es mayor a cero, lo que significa que obtendrá un resultado



positivo y económico, de igual manera se tiene una TIR de 18,57% lo que significa que se obtendrá una rentabilidad mayor al costo de capital.

9.3 Recomendaciones

- Durante el proceso de diagnóstico del de negocio se ha encontrado falencias como la inexistencia de objetivos, estrategias ni metas definidas para el control respectivo de sus procesos, motivo por el cual se recomienda desarrollar cada una de sus inexistencias para monitorear de manera eficiente la unidad de negocio.
- La operación Post Venta se identifica como punto crítico debido a que no existe tal operación dentro de la comercialización de productos de la “Bioemac”, para estar al día en cuanto a las necesidades del cliente y así llevar a cabo una retroalimentación para la empresa, por lo que se recomienda realizar un plan de acción de fidelización de clientes en el cual incluyan promociones, descuentos y alianzas estratégicas continuas para la satisfacción de los mismos.
- La publicidad se identifica como un punto olvidado debido a que no ha existido una publicidad intensa como necesita un negocio que inicia sus actividades sino que ha tenido una publicidad muy frágil y parcialmente desapercibida por parte de los ciudadanos, por lo cual se recomienda analizar las propuestas de valor desarrolladas en dicho modelo para obtener así una mayor cuota de mercado.
- Acerca de los sueldos y salarios del personal se recomienda reconocer cual es el tiempo real de ocupación en los departamentos de producción y



comercialización, subsidios de antigüedad y demás beneficios que deben ser cargados a toda la empresa y no solamente a dichos departamentos.

- El estancamiento del proveedor de Plantas “Flowers Garden” es decir que desde su inicio la “Bioemac” ha tenido un solo proveedor, para lo cual es necesario realizar una búsqueda de nuevos proveedores con mayores beneficios que el actual.
- El costo de producción de abono es sumamente alto en comparación con los ingresos del mismo, para lo cual es necesario realizar una reestructuración de los costes de dicho proceso encontrando así el punto de equilibrio de la producción.
- Claro está que las entidades públicas establecen sus unidades de negocio sin fines de lucro sino en bien de la sociedad, mas sin embargo es prudente llevar un análisis y registro de la parte financiera del negocio pues debido a la situación actual de la empresa (Subsidiada por la “EMAC E.P.”) no se pueden apreciar las pérdidas encontradas en el mismo, hecho por lo cual se recomienda llevar un análisis financiero continuo de la situación económica de la empresa.
- Se recomienda aplicar la herramienta macro del Balance Score Card realizada para la empresa, con el fin de identificar rápidamente los errores del negocio para tomar medidas oportunas de mitigación.
- Finalmente se puede observar que las recomendaciones otorgadas son de vital importancia al momento de tener una unidad de negocio eficiente, mismo que permitirá satisfacer a los clientes y a la Empresa generando así un valor agregado para la sociedad en general.



BIBLIOGRAFIA

Andaluza, F. P. (2015). Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Angel Francisco Arvelo Lujan . (s.f.). *arvelo*. Obtenido de <http://www.arvelo.com.ve/pdf/muestreo-aleatorio-arvelo.pdf>

BANCO CENTRAL DE ECUADOR. (17 de AGOSTO de 2017). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>

Banco Central del Ecuador. (1 de JULIO de 2018). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de Banco Central del Ecuador EC: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201807.pdf>

Banco Central del Ecuador. (29 de JUNIO de 2018). *Banco Central del Ecuador EC*. Obtenido de Banco Central del Ecuador EC: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (1 de Noviembre de 2018). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR EC*. Obtenido de [Contenido.bce.fin.ec](http://contenido.bce.fin.ec): <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/resolucion133m.pdf>

Banco Central del Ecuador. (1 de JULIO de 2018). *Indice de Confianza del Consumidor*. Obtenido de Bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320->



~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor

Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Burga, D. M. (2011). *Revista investigación.unmsm.edu.pe*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/viewFile/8994/7822>

Camino Rivera, J., & López - Rúa, M. (2007, p. 59). *Dirección de marketing, Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Citado por Roman, C. L. (2012). *aliat*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Costos_historicos.pdf

Citado por Zea, G. S. (2011). *hera*. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/20014740.pdf>

David, F. R. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. ADDISON-WESLEY.

Diario el Comercio. (1 de Enero de 2018). *El comercio*. Obtenido de [elcomercio.gob.ec: https://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html](https://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html)

EMAC E.P. (20 de Mayo de 2017). *ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2021*. Obtenido de [www.emac.gob.ec: http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/PLAN%20ESTRATEGICO%20EMAC%20EP%202016-2021.pdf](http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/PLAN%20ESTRATEGICO%20EMAC%20EP%202016-2021.pdf)



EMAC E.P. (7 de MARZO de CUENCA 2017). *http://www.emac.gob.ec*. Obtenido de *http://www.emac.gob.ec*: *http://www.emac.gob.ec/?q=content/emac-realiz%C3%B3-apertura-de-centro-de-comercializaci%C3%B3n-bioemac*

EMAC E.P. (7 de MARZO de CUENCA 2018). *http://www.emac.gob.ec*. Obtenido de *http://www.emac.gob.ec*: *http://www.emac.gob.ec/?q=content/emac-realiz%C3%B3-apertura-de-centro-de-comercializaci%C3%B3n-bioemac*

EMAC-EP. (2016). Obtenido de *http://www.emac.gob.ec/?q=content/compostaje*

ENAE. (2018). *Análisis de Marketing*. Obtenido de *https://www.enaes.com.ec/curso/analisis-de-marketing?action#graf*

Espinosa, R. (2013). *robertoespinosa.es*. Obtenido de *https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/*

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *Roberto Espinoza Marketing Estrategico*. Obtenido de *robertoespinosa.es*: *https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/*

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.

INEC. (2010). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf*

INEC. (2010). *Ficha de cifras generales*. Obtenido de *http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0101_CUENCA_AZUAY.pdf*



- Inec. (2010). *redatam*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2017). *ecuadorcifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>
- INEC. (1 de JULIO de 2018). *Ecuador Cifras IPC*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Julio-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2018.pdf
- INEC. (1 de Junio de 2018). *Encuesta de estratificacion del nivel socioeconomico*. Obtenido de [ecuadorcifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (1 de Marzo de 2018). *INEC, Ecuador Cifras*. Obtenido de Boletin Tecnico: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf
- INEC. (1 de Abril de 2018). *Registro estadistico de entradas y salidas Internacionales 2017*. Obtenido de [Ecuadorcifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/2017/Presentacion_Entradas_y_Salidas_Internacionales_2017.pdf
- INEC. (1 de Marzo de 2018). *Reporte de Economia Laborar*. Obtenido de Ecuador Cifras Empleo: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf



INEC ENEMDU. (1 de Junio de 2018). *Encuesta nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/201806_Pobreza.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (31 de OCTUBRE de 2018). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/inflacion/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *The Balance Score Card*. Madrid, Tercera Edición: Grupo Planeta Spain, 2014.

Marciniak, R. (01 de 09 de 2018). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>

METRO ECUADOR. (Jueves de Enero de 2018). *Ecuador busca la estabilidad económica a través de la pequeña empresa*. Obtenido de Metro Ecuador Noticias: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/01/25/ecuador-busca-la-estabilidad-economica-traves-la-pequena-empresa.html>

Ministerio del Trabajo. (1 de Enero de 2018). *Boletín Salario Básico 2018*. Obtenido de Ministerio del trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>

Ministero del Ambiente. (2018). *Calidad Ambiental*. Obtenido de www.ambiente.gob.ec: <http://www.ambiente.gob.ec/calidad-ambiental/>

Negocio, P. d. (Agosto de 2016). *Asesoría en planes de negocio*. Obtenido de <http://www.plandenegociosperu.com/2016/08/ejemplo-mercado-potencial-disponible-efectivo.html>



Nieto, B. G. (2017, p.31). *Fundamentos de la Publicidad*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Ocampo, J. N. (2016). *repositorio.unemi.edu.ec* . Obtenido de plan estrategico:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3249/1/PLAN%20E STRATEGICO%20JULISSA%20ARMIJOS.pdf>

Ochoa, C. (2015). *netquest*. Obtenido de
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-o-no-probabilistico-ii>

Osterwalder, & Pigneur. (2010). Obtenido de
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Osterwalder, & Pigneur. (2012). Obtenido de
http://repositorio.ual.es:8080/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osterwalder, & Pigneur, Y. (2010). *Convergencia multimedial*. Obtenido de
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Porter. (1980). Obtenido de
<file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/PORTER.pdf>

Porter. (1986). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Porter, M. (1980). Obtenido de
<file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/PORTER.pdf>



Porter, M. (1985). *La cadena de Valor de Michael Porter* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Porter, M. E. (2008). *utecno.wordpress*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Tirado Bermeo, L. N., & Tufiño C., A. A. (2011). *dspace.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1546/11/UPS-ST000752.pdf>

Trespalcios Gutiérrez , J., Vázquez Casielles , R., & Bello Acebron, L. (2005). *Investigacion de Mercados*. Paraninfo S. A., Editorial.

Ugarte et al. (2003). *dspace.uniandes.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/578/1/TUAEXCOME-GE018-2015.pdf>

W. Stern, L., I. E-Ansary, A., T. Coughlan, A., & Cruz, I. (s.f.). *CANALES DE COMERCIALIZACION*. Madrid: Prentice Hall.



ANEXOS

ANEXO A: Encuesta aplicada a la población muestral "clientes potenciales"

UNIVERSIDAD DE CUENCA
desde 1917

Reciba un cordial saludo de parte de las estudiantes de la Universidad de Cuenca de la Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas, estamos realizando un Estudio De Mercado para generar un mayor conocimiento acerca de la producción y comercialización de abono y plantas, por lo que le solicitamos su valiosa colaboración contestándonos las siguientes preguntas.

Nombre del Entrevistado:..... **Dirección:**.....
Edad:..... **Género:**.....

Nivel socioeconómico:

Bajo: ≤ 386	
Medio: 386 < hasta 800	
Alto: >800	

Tipo de vivienda:

Casa	
Departamento	

Instrucciones:

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y escoja la opción que usted crea conveniente

PARTE 1: GRADO DE AFINIDAD CON LOS PRODUCTOS

1.- ¿Tiene usted un interés por las plantas y sus cuidados?

1 Si 2 No

Si su respuesta es **NO**, fin de la encuesta.

2.- ¿Qué clase de plantas le interesan?

1. Ornamentales
2. Frutales
3. Medicinales
4. Arbustos

3.- ¿Usted compra abono para sus cultivos?

1 Si 2 No

Si su respuesta es **NO**, continúe a la pregunta 6.

4.- ¿Qué clase de abono compra para sus cultivos?

1. De gallina
2. De ganado
3. Compost
4. Humus

Parte 2



Parte 3

UNIVERSIDAD DE CUENCA
desde 1907

10.- ¿En qué lugar compra usted regularmente las plantas?

1 Viveros	<input type="checkbox"/>
2 Centros comerciales	<input type="checkbox"/>
3 Paute	<input type="checkbox"/>
4 Gualaceo	<input type="checkbox"/>
5 Otros cantones aledaños a la ciudad	<input type="checkbox"/>

11.- ¿En qué lugar compra usted regularmente el abono?

1 Camiones Repartidores	<input type="checkbox"/>
2 Viveros	<input type="checkbox"/>
3 Almacenes Agropecuarios	<input type="checkbox"/>
4 Mercados	<input type="checkbox"/>
5 Otros lugares de distribución	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Cuáles son las características que Usted considera importante en un vivero?

1 Ubicación	<input type="checkbox"/>
2 Costos	<input type="checkbox"/>
3 Modernidad	<input type="checkbox"/>
4 Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>
5 Seguridad	<input type="checkbox"/>
6 Parquedero	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Determine la frecuencia con la que usted visita los lugares de venta de los productos (Viveros, mercado, almacenes agropecuarios)?

1 Diariamente	<input type="checkbox"/>
2 Semanalmente	<input type="checkbox"/>
3 Mensualmente	<input type="checkbox"/>
4 Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
5 Anualmente	<input type="checkbox"/>

Si escoge la opción semanalmente indique el día.....

Parte 4



14.- Enumere del 1 al 4 siendo 1 el más importante y 4 el menos importante, sobre los medios de comunicación que usted más utiliza durante el día?

- 1. Redes sociales
- 2. Televisión
- 3. Radio
- 4. Periódicos / Revistas

PARTE 3: OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

15. ¿Usted ha visitado el centro de comercialización de plantas y abono de la empresa "BIOEMAC"?

- 1 Si
- 2 No

Si su respuesta es SI, cual es el grado de satisfacción de los productos y atención de cliente. Fin de la Encuesta

PRODUCTOS

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regular
- 4. Malo

ATENCION AL CLIENTE

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regular
- 4. Malo

16.- ¿En un futuro Usted visitaría las instalaciones de la BIOEMAC?, misma que ofrece productos tales como plantas (Ornamentales-Arboles), abono (Compost-Humus).

- 1 Si
- 2 No

Si su respuesta es No, especifique porque.


.....
.....

Gracias por su Colaboración



ANEXO B: Encuesta aplicada a los clientes actuales del centro de comercialización “Bioemac”.

Parte 1


EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGROPECUARIO

Buenos días/tardes el presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información para un estudio de mercado relacionado con la empresa BIOEMAC, por lo cual solicitamos su colaboración.

DATOS PERSONALES

Edad _____ Género: F M

1. ¿Cómo califica las instalaciones del lugar?

Excelente
Buena
Regular
Mala

2. ¿La atención recibida en el establecimiento la considera cómo?

Excelente
Buena
Regular
Mala

3. ¿El horario de atención está de acuerdo con su requerimiento?

Si
No

4. ¿Está satisfecho con la variedad de productos ofrecidos en el lugar?

Si
No

5. ¿El sector donde está ubicado actualmente la BIOEMAC lo considera?

Adecuado
Inadecuado

6. ¿Por cuál medio de comunicación se informó sobre la existencia de la BIOEMAC?

Referencias personales
Redes sociales
Radio
Otros medios: _____

7. ¿Estaría interesado en adquirir plantas nativas de la región?

Si
No

Si su respuesta es Si, ¿Qué tipos de plantas?



Parte 2

Forestales	Frutales	Ornamentales	Medicinales
Fresnos	Níspero	Geranios	Toronjil
Jacaranda	Nogal	Achira	Cedrón
Arupos	Lugma	Begonias	Hierba luisa
Guablsay	Cítricos	Ingarosa	Menta
Floripondio	Reina Claudia	Helechos	Huari poleo
Pumamaquí	Saxuma	Crisantemos	Aspirina
Guaylog	Albaricoque	Ciclanes	Oreja de burro
Tilo	Capulí	Manzanillon	Tomillo
	Durazno	Arete de fuego	Ruda
	Chamburo	Buganbillas	Sábila
	Babaco	Jazmín	Orégano
			Esencia de rosa
			Malva olorosa

8. ¿En qué punto de la ciudad sugeriría que se aperture otro establecimiento de la BIOEMAC?

Miraflores

Quinta Lucrecia

Cdla. Kennedy

Naranca

9. ¿Conoce acerca del trueque ambiental, por cual medio se informó sobre el tema?

Si

No

Referencias personales

Visitando la BIOEMAC

Redes sociales

Radio

10. ¿Le gustaría recibir asesoramiento mensual por parte de la BIOEMAC?

Si

No

Si su respuesta es Si, en temas relacionados con:

Cuidado de plantas

Podas básicas

Mezcla de sustratos para sembrar

Control biológico de plagas y enfermedades

Otros


Especifique: _____

11. ¿Qué otro tipo de servicio o producto adicional le gustaría que la BIOEMAC brinde?

Gracias por su colaboración



ANEXO C: Información Estadística INEC



Oficio Nro. INEC-CZ6S-2018-0245-O
Cuenca, 27 de julio de 2018

Asunto: Información Estadística

Señorita
Angelica Yescenia Ortiz Sigüencia
En su Despacho

De mi consideración

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez que en atención al Oficio S/N, en el cual solicita proyecciones de hogares del año 2018, para realizar la tesis sobre "Creación de un modelo de negocios para la ciudad de Cuenca área urbana y rural", comunico a Usted que mediante Memorando No. INEC-CGTPE-2018-0700-M, la Coordinación General Técnica de Producción Estadística informa que *"no existe una metodología homologada para obtener dicha proyección; es por ello que el Instituto Nacional de Estadística y Censos no publica esta información de manera oficial; a su vez, es importante indicar que existen diversas propuestas metodológicas para elaborar una proyección de hogares, entre ellas se destacan las siguientes:*

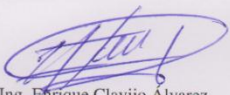
- Método por tipología de hogares
- Método de tasa de jefatura y tamaño promedio de hogar
- Método de tamaño de los hogares por el número de miembros"

Para mayor información puede contactarse con el Ing. Francisco Céspedes Navas, funcionario de esta institución quien ha sido delegado para atender su requerimiento.


Contacto:
Correo: francisco_cespedes@inec.gob.ec
Telefono: 2544326/2544561 Ext. 1582

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Ing. Enrique Clavijo Álvarez
COORDINADOR ZONAL 6 - SUR, SUBROGANTE

 Coordinación Zonal 6 INEC
Av. Héctor y Av. Ciudad Nacional
Edificio Coordinación Zonal 6 Sur (CZ6S)
Paseo Sur
Teléfono: (033) 72 2811 303, 2812 646
0333 133
e-mail: cz6s@inec.gob.ec
www.inec.gob.ec
Cuenca - Ecuador

* Documento generado por Oupix

1/2



ANEXO D: Resultados de encuesta dirigida a clientes potenciales.

En los hogares de la Ciudad de Cuenca existe un 94% de interés por las plantas frente a un 6% que no tienen interés por las mismas, cabe recalcar que la parroquia San Blas cuenta con un menor porcentaje de interés sobre las plantas siendo este un 75%.

Gráfico 15

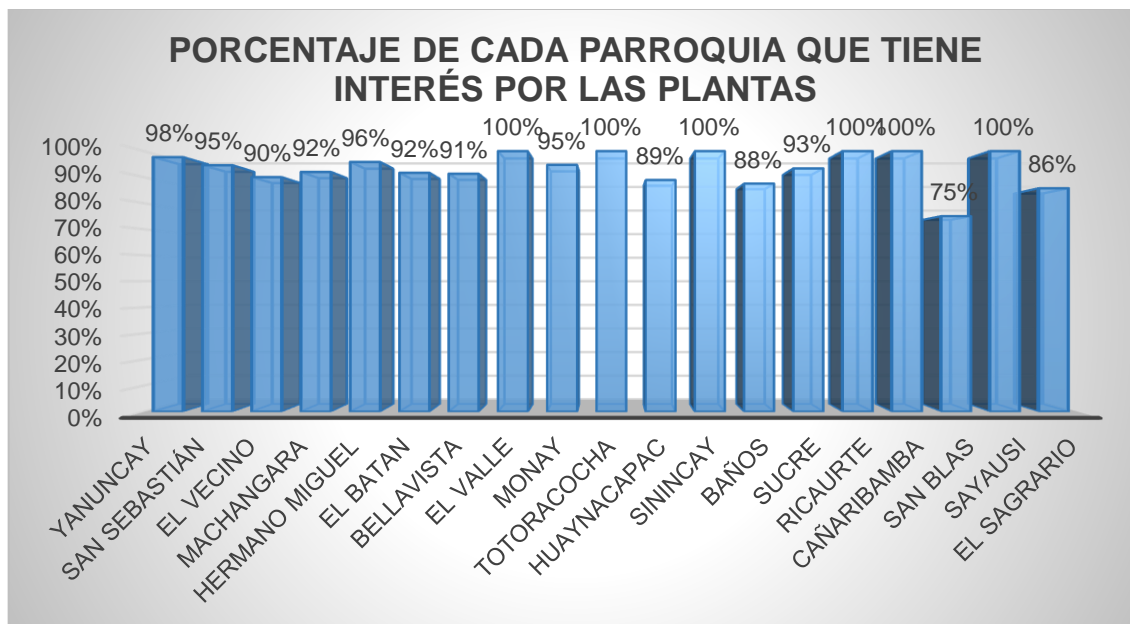


Gráfico 15: Interés de plantas: parroquias Urbanas-Rurales

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

De acuerdo a la clase de abono que más adquirido por los hogares de la ciudad de Cuenca se puede observar que el 43% corresponde a Humus, seguido del 25% de Compost, el 19% de Gallina, dentro del 8% es otros (Bonanza, desecho de cuyes, pepas granuladas), y por ultimo del 5% es de ganado.

Gráfico 16



Gráfico 16: Porcentaje de tipos de abono adquiridos en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Conforme al total de encuestados el 30% identifica a la calidad como factor principal al momento de realizar la compra seguido de un 28% se encuentra la presentación del producto tanto fondo como forma.

Gráfico 17

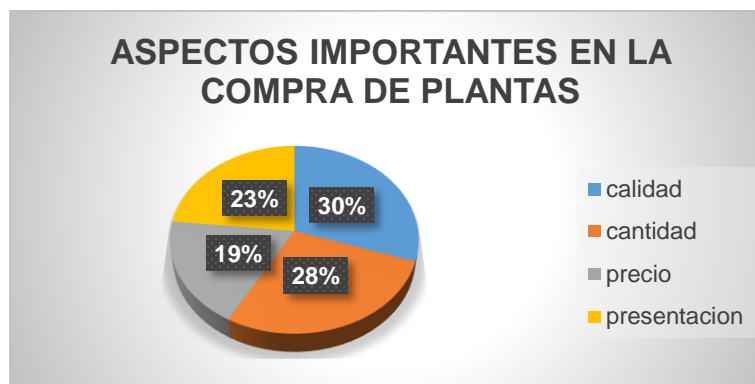


Gráfico 17: Porcentaje sobre los aspectos importantes al comprar plantas en la Ciudad de Cuenca.

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



Conforme al total de encuestados el 47% identifica a la calidad como factor principal al momento de realizar la compra seguido de un 28% se encuentra la cantidad del producto tanto fondo como forma.

Gráfico 18

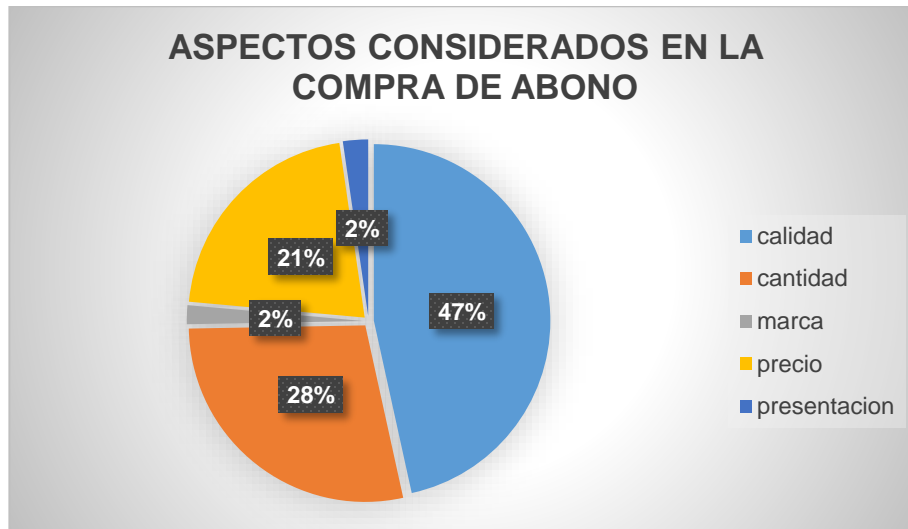


Gráfico 18: Porcentaje: aspectos considerados en la compra de abono en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

De acuerdo a esta pregunta el 34% del total de encuestados respondieron que lo más importante en un vivero es su precio o costo, seguido de un 24% la ubicación y atención al cliente en iguales porcentajes.

Gráfico 19



Gráfico 19: Porcentaje: aspectos importantes de un Vivero en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

En los lugares que comúnmente adquieren las plantas son los viveros con un 53%, mercados con un 19%, centros comerciales con un 16%, seguido de un 7% en Paute, y finalmente con un 2% lo adquieren en Guacaleo y cantones aledaños a la ciudad.

Gráfico 20

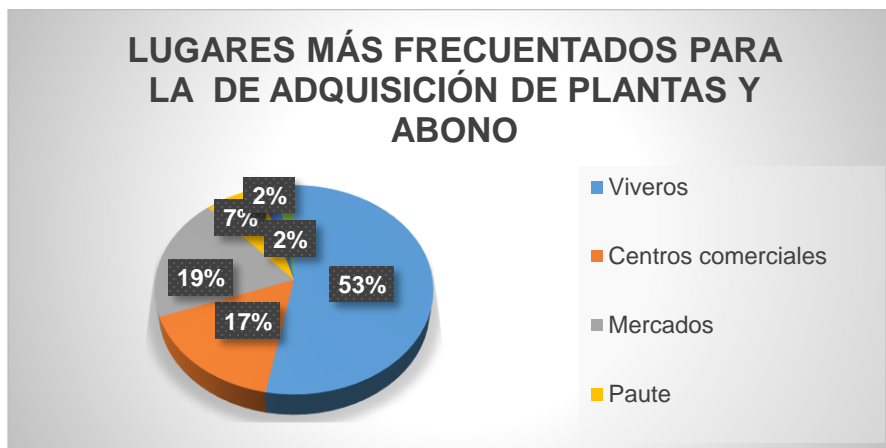


Gráfico 20: Porcentaje: Lugares más frecuentados para la compra de abono y plantas en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Con respecto a los medios de comunicación más utilizados durante el día y de acuerdo a su criterio de importancia se tiene los siguientes resultados: las redes sociales con un 39%, televisión con un 34%, radio con un 24% y con un 3% los periódicos.

Gráfico 21



Gráfico 21: Porcentaje: medios de comunicación más utilizados en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 6% del total de encuestados si han visitado la Empresa.

Gráfico 22

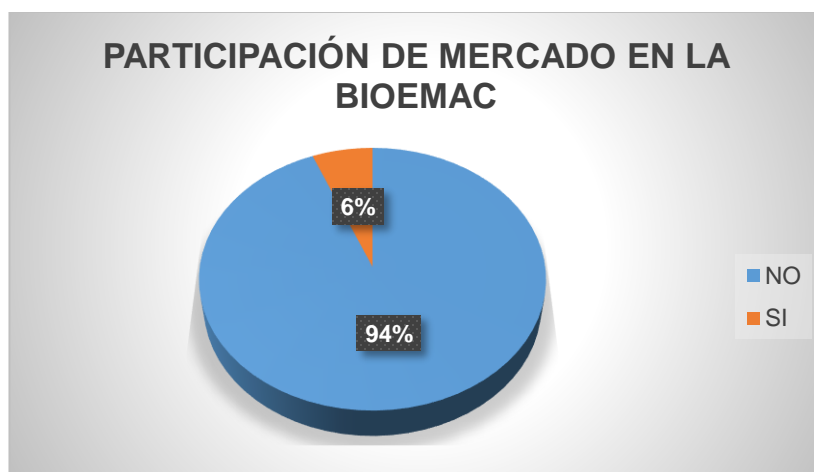


Gráfico 22: Porcentaje: participación de mercado de la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



De acuerdo al estrato que más ha visitado la “Bioemac” es el estrato alto con el 20% del total de sus encuestados, seguido del estrato medio con el 9% y finalmente el estrato bajo con el 5%.

Gráfico 23

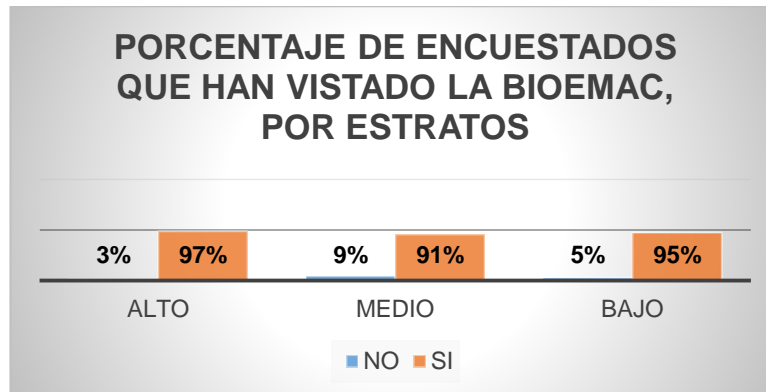


Gráfico 23: Porcentaje: encuestados que han visitado la “Bioemac”

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

ANEXO E: Resultados de encuesta dirigida a clientes actuales del centro de comercialización “Bioemac”.

Conforme a los resultados se tiene que el 76% de los clientes califican a las instalaciones de la Bioemac como excelente, seguido de un 23% que califican como bueno.

Gráfico 24

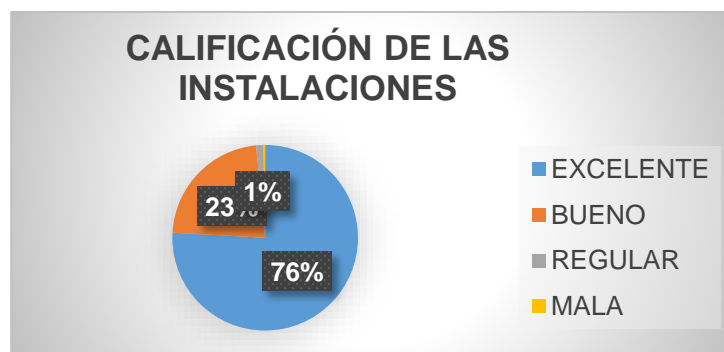


Gráfico 24: Calificación sobre las instalaciones que tiene la " Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



Conforme al total de los encuestados el 79% de los clientes consideran la atención excelente en la “Bioemac”, seguido de un 20% que consideran como buena la atención.

Gráfico 25



Gráfico 25: Atención al cliente en la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

De acuerdo a esta pregunta se tiene que el 90% del total de los encuestados está de acuerdo con el horario que tiene la “Bioemac”, seguido de un 10% que no está conforme con el mismo.

Gráfico 26

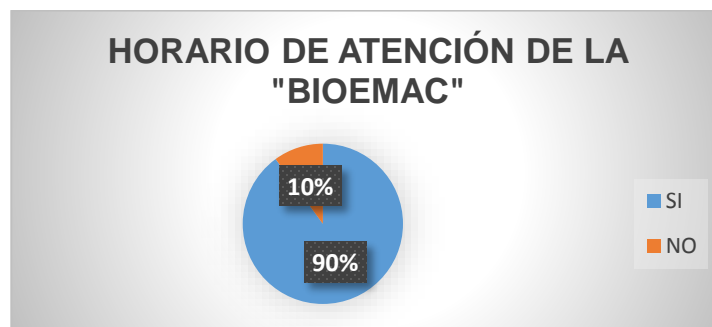


Gráfico 26: Horario de atención en la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



De acuerdo a esta pregunta se tiene que el 95% de los clientes de la “Bioemac” están satisfechos con la calidad de los productos que son adquiridos, seguido de un porcentaje mínimo del 5% que no se encuentran satisfechos.

Gráfico 27



Gráfico 27: Satisfacción con la calidad de productos de la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Conforme al total de los encuestados se tiene que el 99% consideran que el sector en donde se encuentra la “Bioemac” es el adecuado para adquirir los productos que ofrece, seguido del 1% que no consideran adecuado siendo este un mínimo.

Gráfico 28

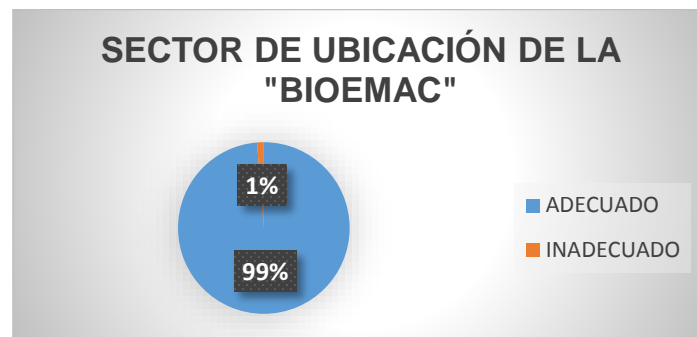


Gráfico 28: Sector de ubicación de la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



Con respecto a esta pregunta se tiene que el 50% del total de encuestados se informó de la existencia de la “Bioemac” cuando paso por el lugar, seguido de un 37% a través de referencias personales y con un 5% a través de la radio y redes sociales.

Gráfico 29

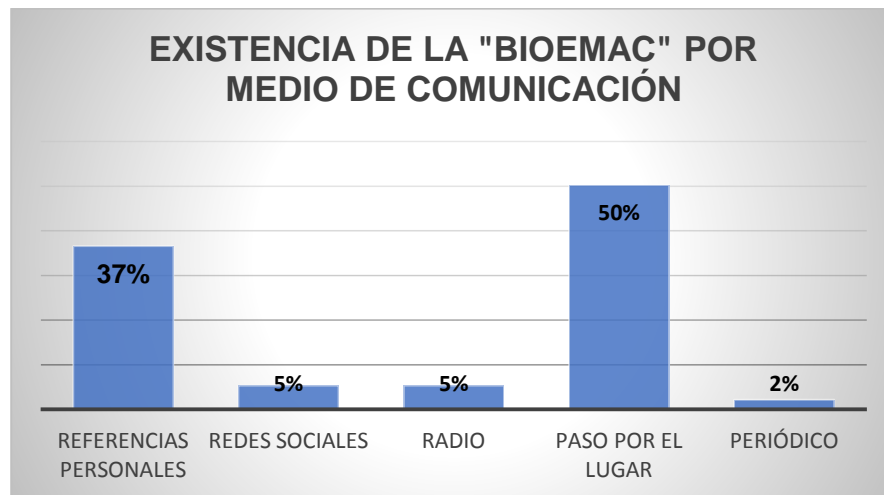


Gráfico 29: Existencia por medio de comunicación de la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Con respecto a esta pregunta podemos ver que el 89% del total de clientes encuestados están dispuestos a adquirir las plantas nativas de la región de los cuales se inclinan más a las especies forestales.

Gráfico 30

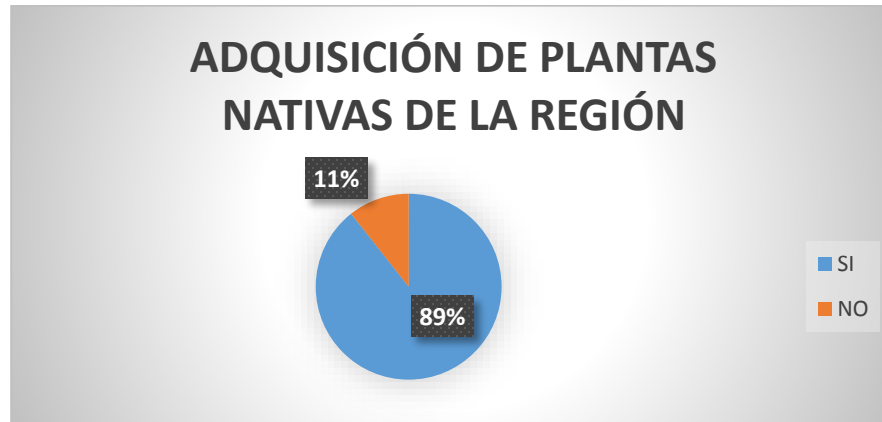


Gráfico 30: Adquisición de plantas nativas en la región

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Como se puede observar el 43% de los clientes encuestados desean que se abra una sucursal de la “Bioemac” en el sector de Miraflores.

Gráfico 31

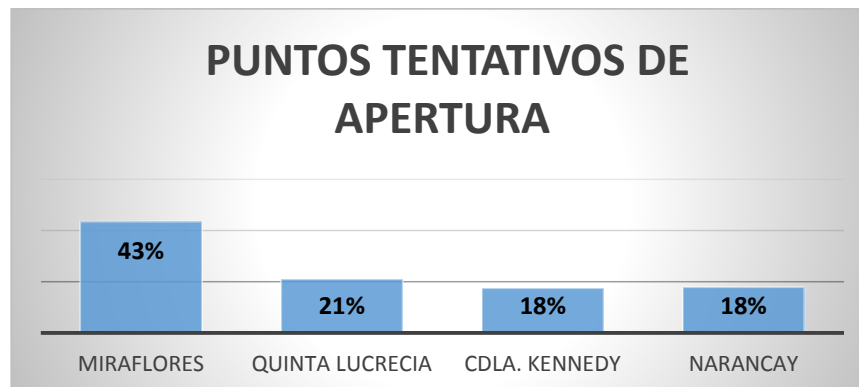


Gráfico 31: Puntos tentativos para la apertura de otra sucursal para la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

En la siguiente pregunta se ha encontrado que el del total de la población conoce acerca del proyecto piloto “trueque ambiental” lanzado por la empresa con la finalidad de sociabilizar con la población y así obtener un beneficio mutuo.

Gráfico 32

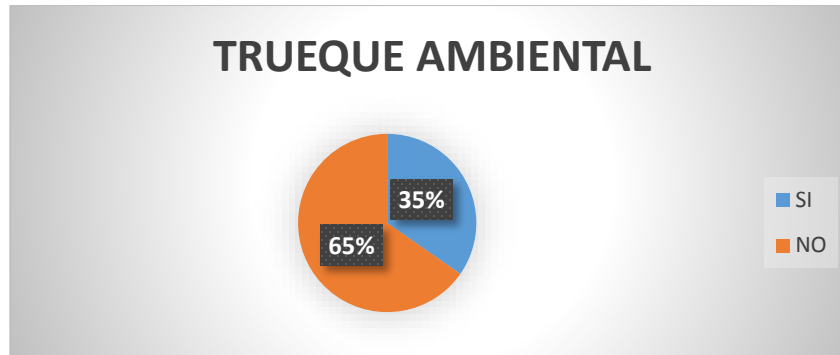


Gráfico 32: Trueque ambiental que se realiza en la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Con respecto a la pregunta anterior se ha detallado además por medio de comunicación se informaron las personas del 35% que, si han escuchado de dicho proyecto, de los cuales el 47% lo conocieron visitando la "Bioemac", dato importante en el cual nos indica que la publicidad radial y tecnológica "Redes Sociales" no está bien definida.

Gráfico 33

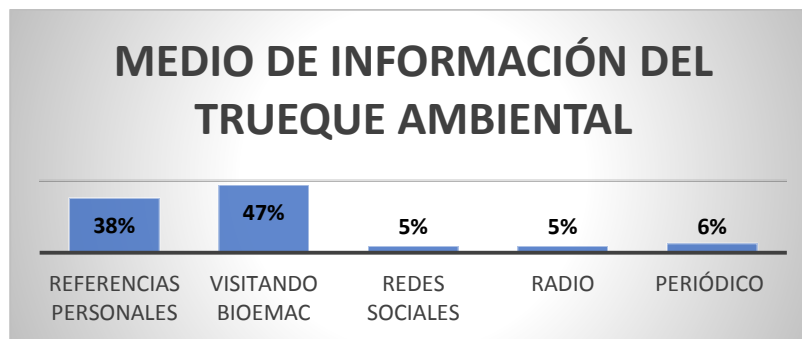


Gráfico 33: Medio de información (trueque ambiental)

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



Acerca del asesoramiento mensual se define que el 77% del total de encuestados les interesa la propuesta de la “Bioemac” acerca de la realización de talleres mensuales en asesoramiento de plantas en las instalaciones de la misma.

Gráfico 34

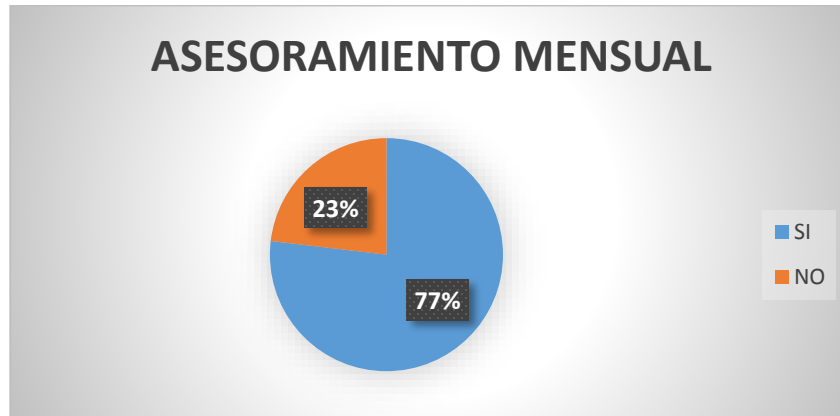


Gráfico 34: Asesoramiento mensual en la "Bioemac"

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

Con respecto a la pregunta anterior además se ha consultado que tenía les interesaría que sea tratado a lo cual la mayoría siendo el 77% a cuidados generales de plantas.

Gráfico 35

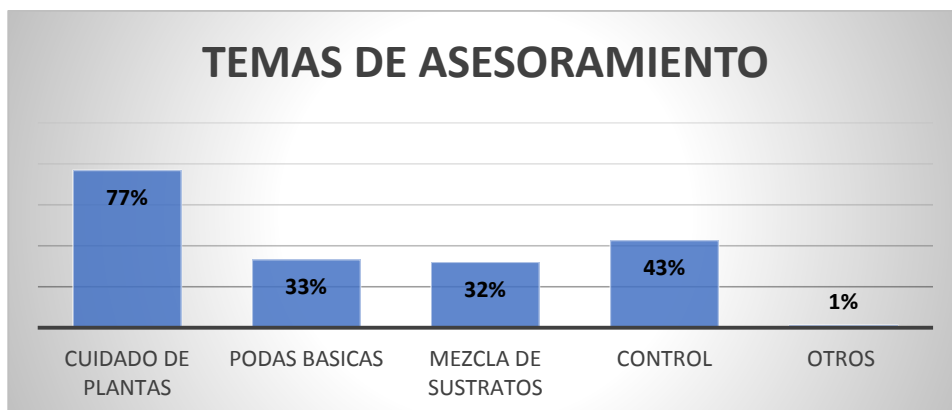


Gráfico 35: Temas de asesoramiento

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel



La última pregunta es realizada de acuerdo a los productos o servicios complementarios que sean los clientes encuestados de los cuales el 44% respondió que prefiere macetas en el lugar seguido del 31% que desea una mayor variación de plantas.

Gráfico 36

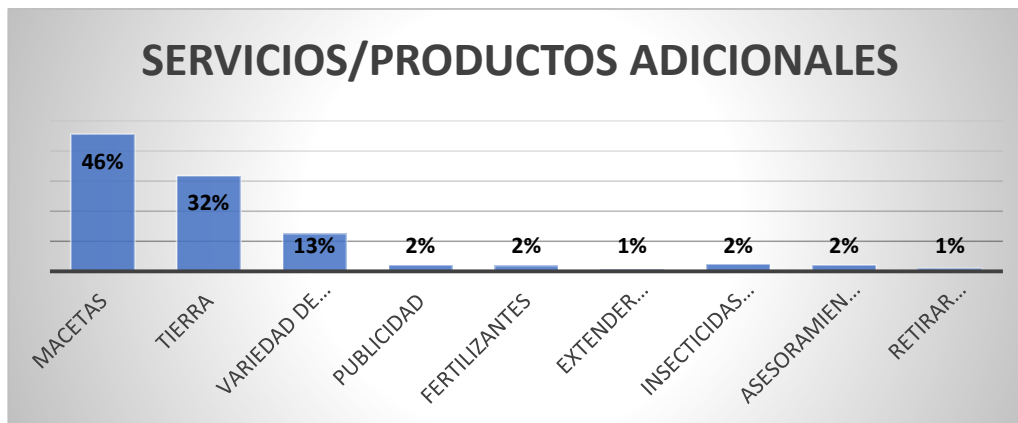


Gráfico 36: Servicios/productos adicionales que requieren los clientes actuales

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Las autoras- Microsoft Excel

ANEXO F: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio Canvas.

Figura 16

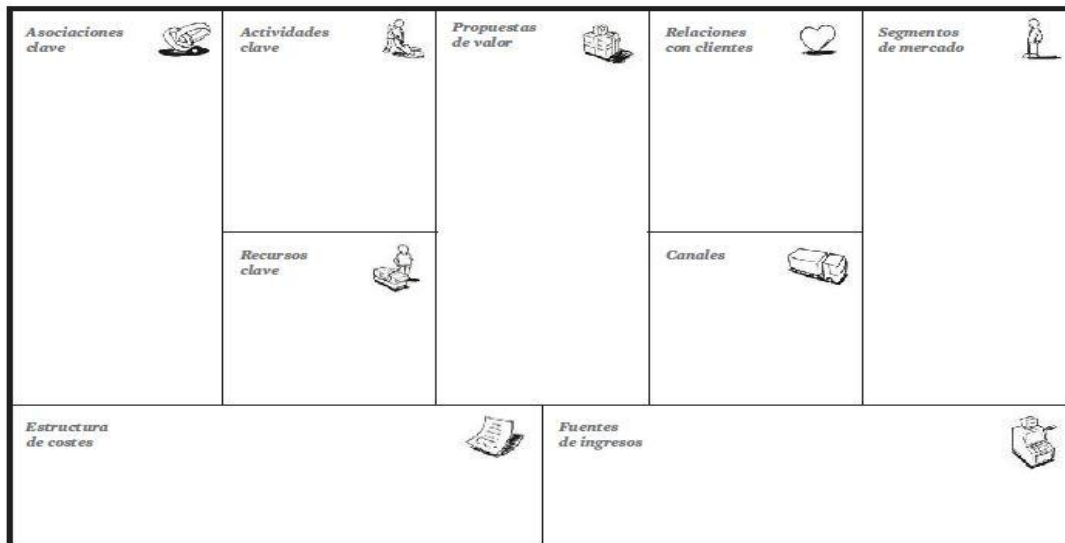


Figura 15: Plantilla lienzo Canvas.
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

ANEXO G: Boceto de la Plataforma Virtual

Página de inicio “EMAC”

Figura 17



Figura 16: Página de inicio de la “EMAC-EP”
Elaboración: Las autoras

Página de inicio “Bioemac”

Figura 18



Figura 17: Página de inicio para el centro de comercialización “Bioemac”.

Elaboración: Las autoras

Página de registro de datos e inicio de sesión

Figura 19

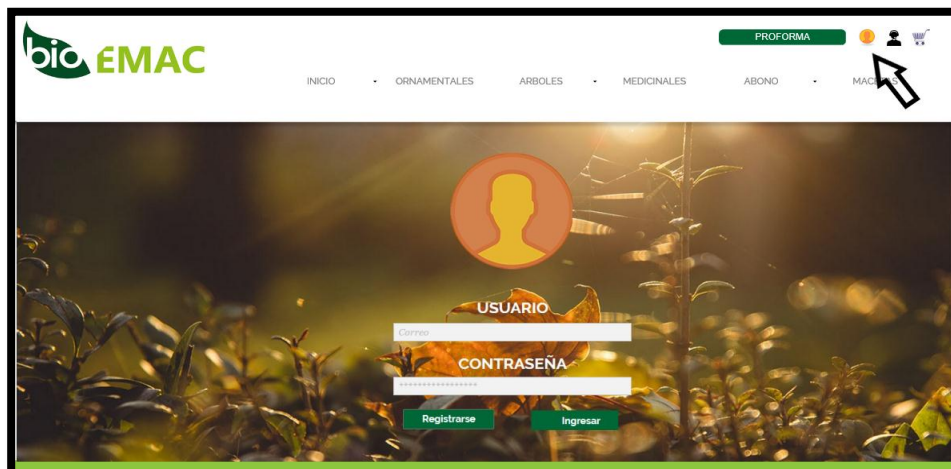


Figura 18: Página de registro e inicio de sesión

Elaboración: Las autoras

Espacio Plantas Ornamentales

Figura 20

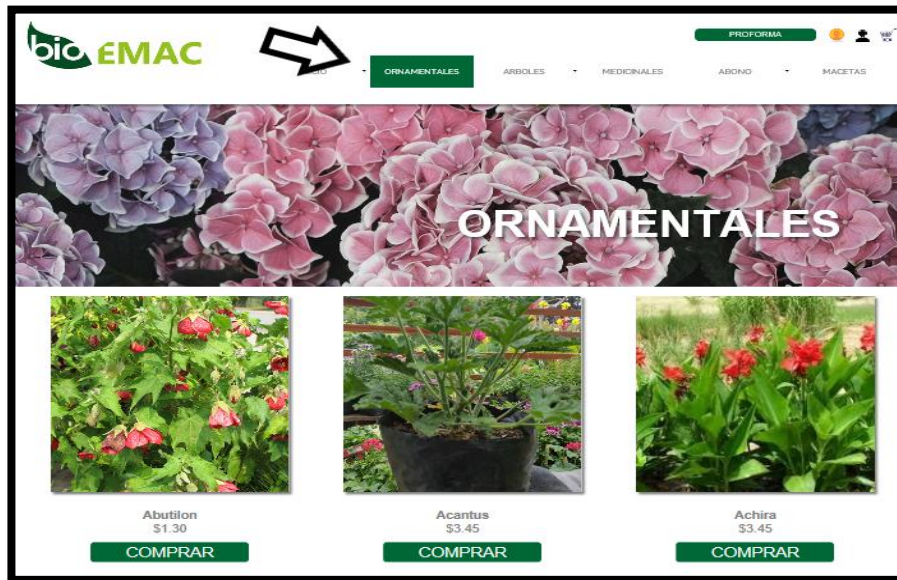


Figura 19: Plantas Ornamentales dentro del portafolio de productos.
Elaboración: Las autoras

Espacio Arboles: Frutales

Figura 21

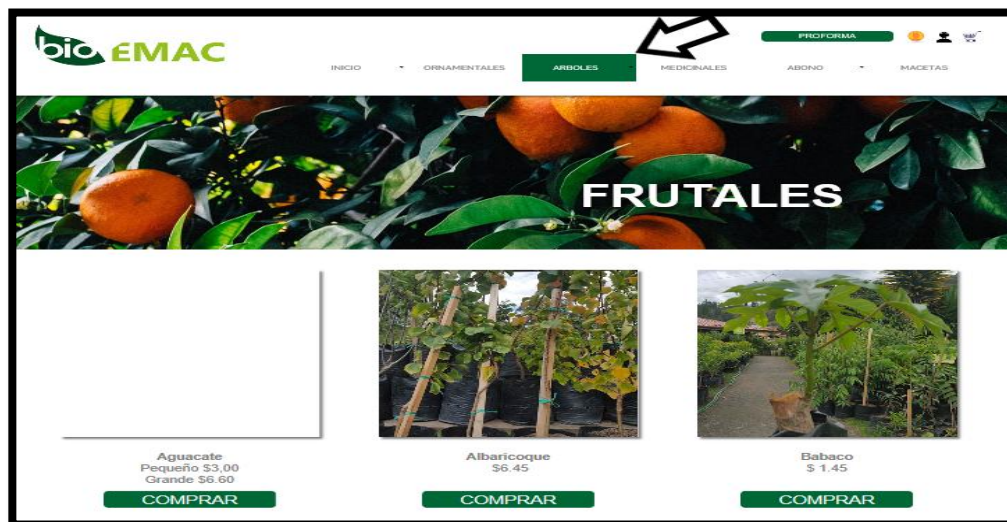


Figura 20: Árboles frutales dentro del portafolio de productos
Elaboración: Las autoras

Espacio Árboles: Forestales

Figura 22

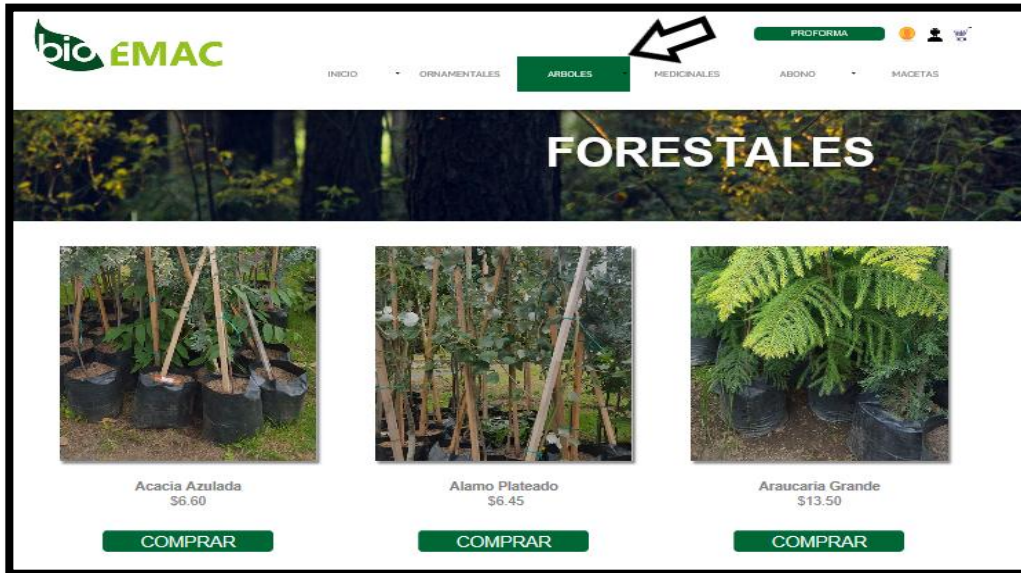


Figura 21: Árboles Forestales dentro del portafolio de productos.

Elaboración: Las autoras

Espacio Plantas Medicinales

Figura 23

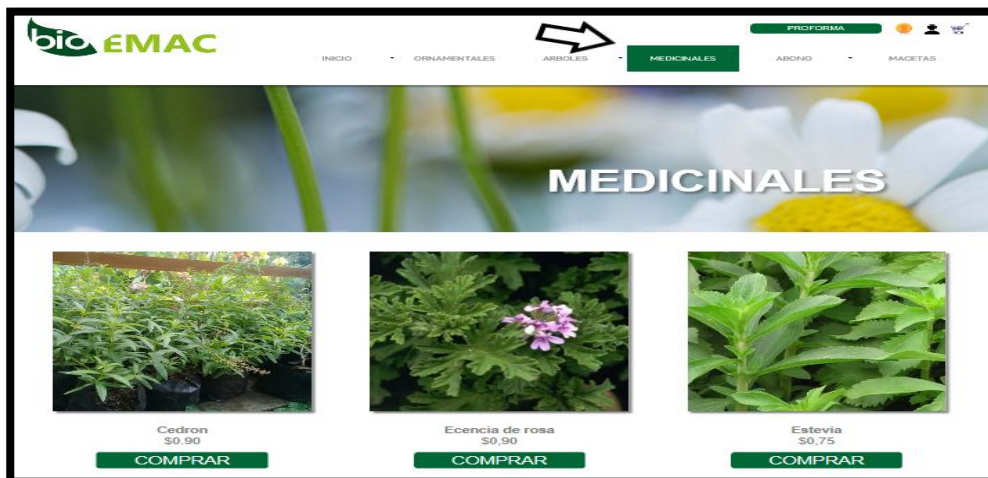


Figura 22: Plantas Medicinales dentro del portafolio de productos.

Elaboración: Las autoras

Espacio Abono: Compost

Figura 24

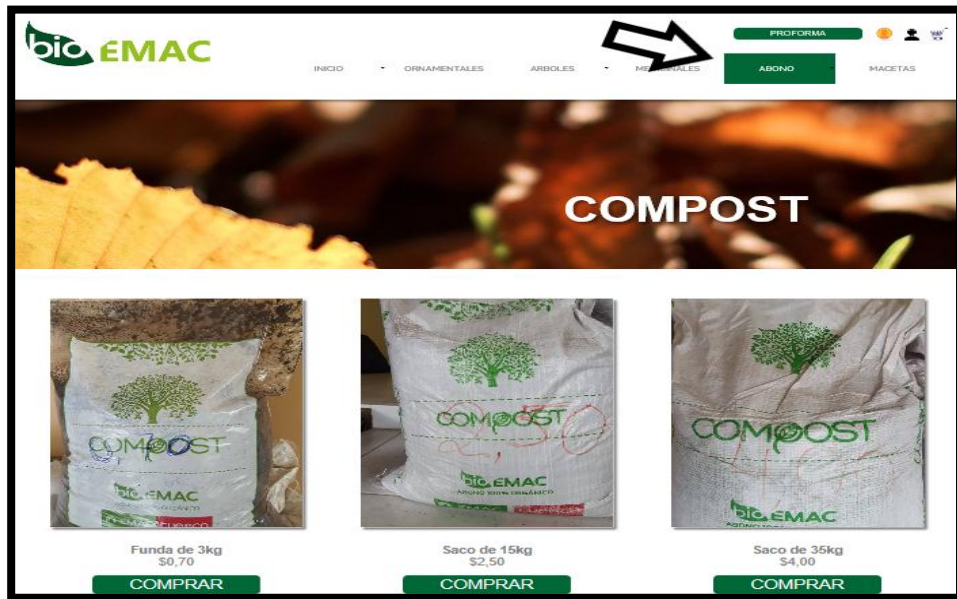


Figura 23: Abono Compost dentro del portafolio de productos.

Elaboración: Las autoras

Espacio Abono: Humus

Figura 25

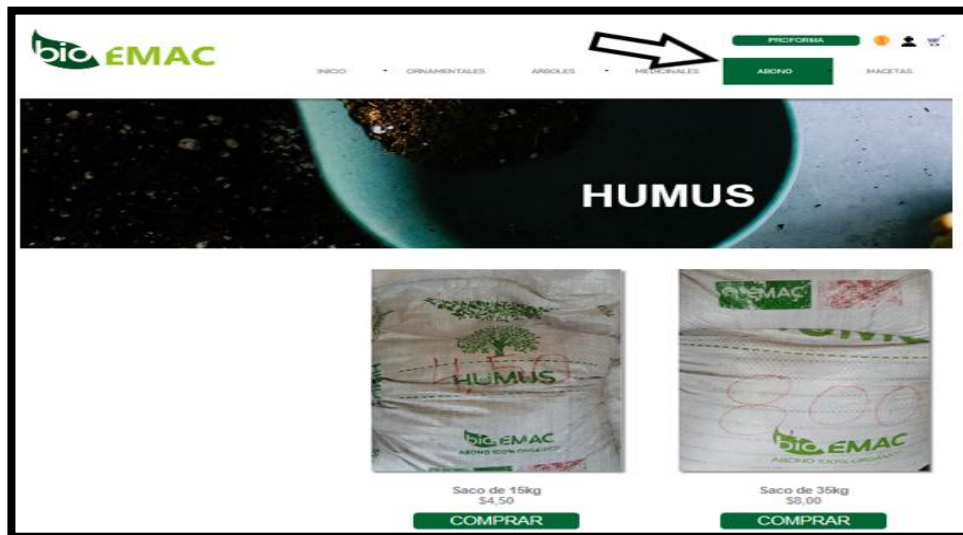


Figura 24: Abono Humus dentro del portafolio de productos.

Elaboración: Las autoras

Espacio Macetas

Figura 26

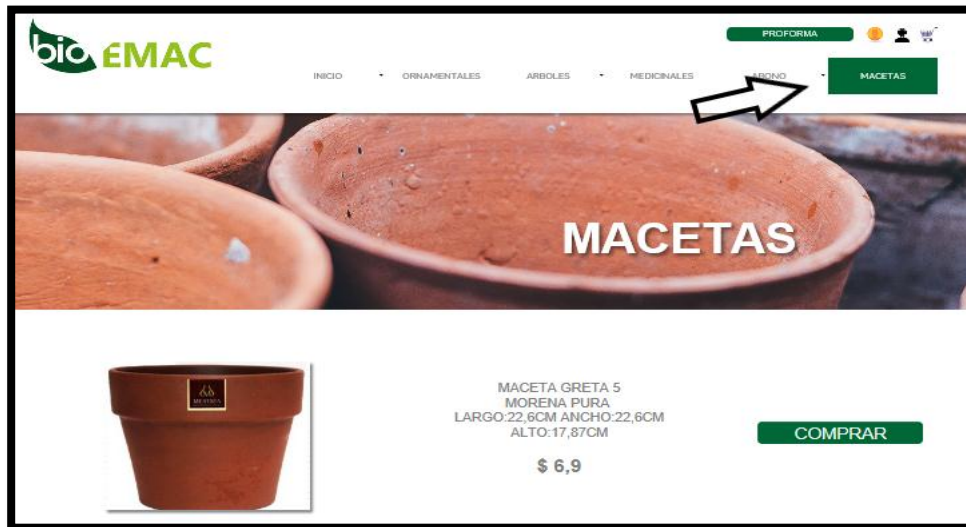


Figura 25: Macetas dentro del portafolio de productos.

Elaboración: Las autoras

Página de cotización

Figura 27

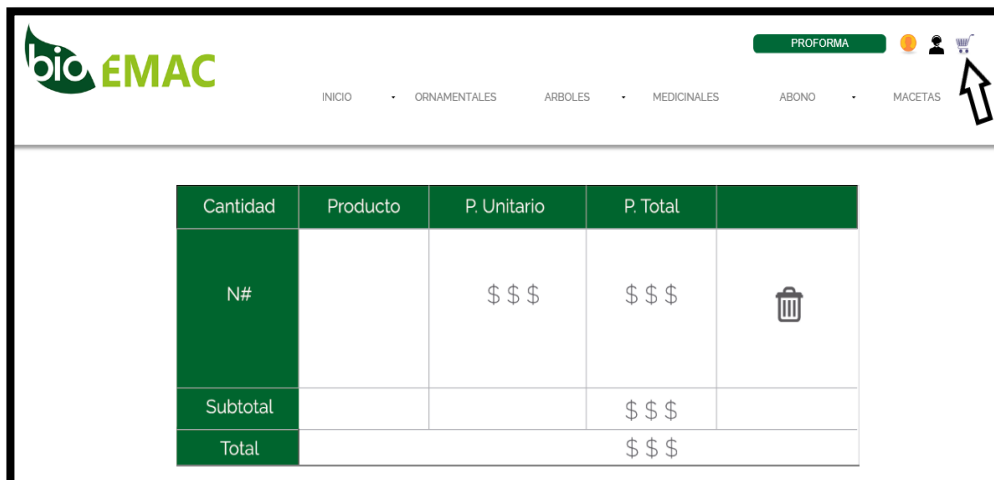


Figura 26: Página de cotización de productos que están dentro del portafolio.

Elaboración: Las autoras

Página de Proforma

Figura 28



PROFORMA 

PLANTAS DE JARDIN	P.U	ÁRBOLES	P.U
AGAPANTO	\$ 2.00	ALBARICOQUE F5	\$ 6.45
ABUTILONES	\$ 1.30	ACACIA AZULADA F5	\$ 6.60
ACHIRA	\$ 3.45	ALAMO PLATEADO F5	\$ 6.45
ACANTUS	\$ 3.45	Aguacate. Pequeña 20,M.40,M.	\$ 3.00
AJI DE COLORES	\$ 1.35	Aguacate. Grande 1,50 Y MAS	\$ 6.60
AMANZA MARIDOS	\$ 3.45	Arrayan Mediano	\$ 2.00
ANTURIOS	\$ 6.50	Arrayan Grande	\$ 6.60
ARETES DE FUEGO	\$ 1.50	Araucaria Grande	\$ 13.50
ASPIRINA	\$ 0.75	Arupo Mediano	\$ 3.00
AZALEA ARBUSTIVA	\$ 8.10	Arupo BLANCO Grande	\$ 8.70
AZALEAS ESPECIAL	\$ 6.90	BABACO	\$ 1.45
AZULINA	\$ 0.75	Bojo Mediano	\$ 3.00
BAMBU	\$ 7.20	Bojo Grande	\$ 10.50
BEGONIA ALA DE ANGEL	\$ 1.50	Café Grande	\$ 6.45
BEGONIAS BIG	\$ 1.90	Capuli Pequeño	\$ 0.80
BEGONIAS DE BULBO	\$ 2.25	Capuli Mediano	\$ 2.00
BEGONIA ESPECIAL	\$ 5.10	Capuli Grande	\$ 6.60
BEGONIA GARRA	\$ 1.45	Cedro Mediano	\$ 2.00
BEGONIA PIZO	\$ 1.50	Cepillo Blanco Grande	\$ 7.00
BONSAI	\$ 10.50	Cepillo Rojo Mediano	\$ 2.00
BUGAMBILLA COLOMBIANA	\$ 8.25	COTONEASTER	\$ 1.50
BUGAMBILLA DE LA COSTA	\$ 4.35	Cucarda Mediano	\$ 2.00
CACTUS	\$ 1.30	Cucarda Grande	\$ 5.60
CACTUS BAILARIN	\$ 5.10	Chirimoya Grande	\$ 6.60

Figura 27: Proforma de Plantas y Macetas.

Elaboración: Las autoras

ANEXO H: Proforma de macetas

Tabla 70: Proforma de macetas como punto de propuesta para la “Bioemac”

FOTO	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	P.V.P
	<p>MACETA GRETA 5 MORENA PURA LARGO:22,6CM ANCHO:22,6CM ALTO:17,87CM</p>	<p>\$6,60</p>
	<p>MACETA ESTANDAR 24 TERRAVERDE LARGO:24CM ANCHO:24CM ALTO:20CM</p>	<p>\$7,65</p>
	<p>MACETA ESTANDAR 37 MORENA PURA LARGO:37CM ANCHO:37CM ALTO:31CM</p>	<p>\$12,30</p>

Elaboración: Las autoras

ANEXO I: Producto Interno Bruto-PIB

Figura 29

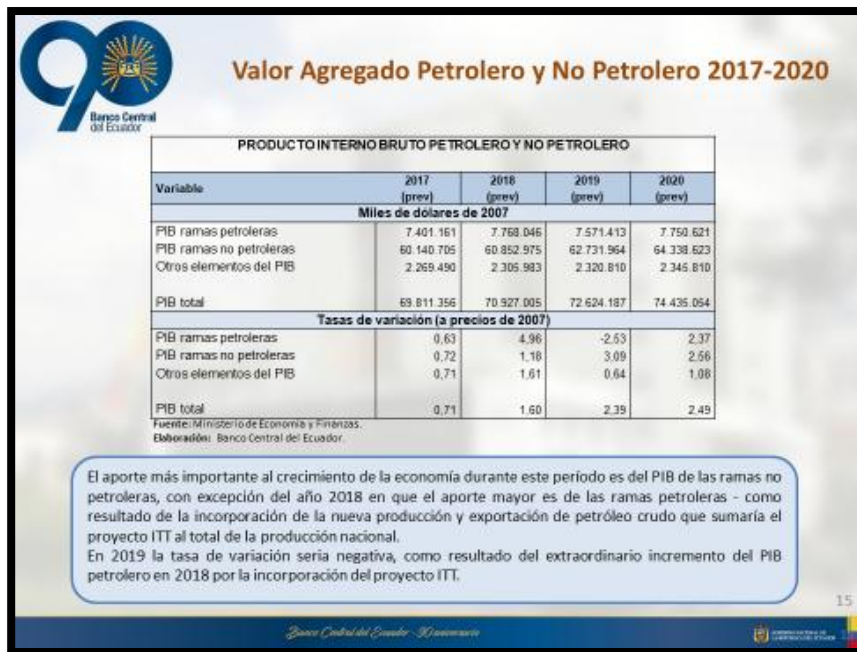


Figura 28: Producto Interno Bruto-PIB
Fuente: (BANCO CENTRAL DE ECUADOR, 2017, p. 15)

ANEXO J: Inflación mensual del IPC y por divisiones de bienes y servicios

Tabla 71: Tasa de Inflación Anual del IPC con fecha de corte al 31 de octubre del 2018

FECHA :	VALOR:
Octubre 31 - 2018	0.33%
Septiembre 30 - 2018	0.23%
Agosto 31 - 2018	-0.32%
Julio 31 - 2018	-0.57%
Junio 30 - 2018	-0.71%
Mayo 31 - 2018	-1.01%
Abril 30 - 2018	-0.78%
Marzo 31 - 2018	-0.21%
Febrero 28 - 2018	-0.14%
Enero 31 - 2018	-0.09%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Diciembre 31 - 2017	-0.20%
Noviembre 30 - 2017	-0.22%
Octubre 31 - 2017	-0.09%
Septiembre 30 - 2017	-0.03%
Agosto 31 - 2017	0.28%
Julio 31 - 2017	0.10%
Junio 30 - 2017	0.16%
Mayo 31 - 2017	1.10%
Abril 30 - 2017	1.09%
Marzo 31 - 2017	0.96%
Febrero 28 - 2017	0.96%
Enero 31 - 2016	0.90%
Diciembre 31 - 2016	1.12%
Noviembre 30 - 2016	1.05%
Octubre 31 - 2016	1.31%

Fuente: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2018)

Elaboración: Las autoras



ANEXO K: Proyecciones realizadas para el Vivero con relación a la capacidad instalada del 24,02%.

Tabla 72: Proyecciones realizadas para el vivero con respecto a la capacidad instalada.

Años	Población Total Azuay	Población 25-64 Azuay	Porcentaje de Población entre los 25-64 años.	Población total Cuenca	Porcentaje con relación al mercado potencial .	Población Mercado Potencial Cuenca y 5 parroquias	Promedio por Hogares	11,20%	94,00%	93%	24,02%	CRECIMIENTO P.
								11.2% población clase media - alta	94% le gusta las plantas	93% si visitaría la Bioemac	24.02% capacidad instalada	
2010	739.520	303590	41,05%	524.563	85%	443.328	110.832	12.413	11.668	10.851,61	2.607	
2011	753.493	313211	41,57%	535.624		452.676	113.169	12.675	11.914	11.080,42	2.662	2,11%
2012	767.695	323159	42,09%	546.864		462.175	115.544	12.941	12.164	11.312,94	2.717	2,10%
2013	781.919	333401	42,64%	558.127		471.694	117.924	13.207	12.415	11.545,94	2.773	2,06%
2014	796.169	343910	43,20%	569.416		481.235	120.309	13.475	12.666	11.779,48	2.829	2,02%
2015	810.412	354647	43,76%	580.706		490.777	122.694	13.742	12.917	12.013,03	2.886	1,98%
2016	824.646	365564	44,33%	591.996		500.318	125.080	14.009	13.168	12.246,59	2.942	1,94%
2017	838.859	376627	44,90%	603.269		509.845	127.461	14.276	13.419	12.479,79	2.998	1,90%
2018	853.070	387798	45,46%	614.539		519.370	129.843	14.542	13.670	12.712,93	3.054	1,87%
2019	867.239	399023	46,01%	625.775		528.866	132.217	14.808	13.920	12.945,37	3.109	1,83%
2020	881.394	410267	46,55%	636.996		538.349	134.587	15.074	14.169	13.177,50	3.165	1,79%
2021												1,77%
2022												1,73%
2023												1,69%

Elaboración: Las autoras



ANEXO L: Cuadro de comparación de precios entre los mayores competidores dentro de la ciudad de Cuenca.

Tabla de indicaciones

Tabla 73: Tabla de indicaciones con su respectivo color y significado.

TABLA		
AMARILLO	MENOR PRECIO	Yellow
ROJO	MAYOR PRECIO	Red
VERDE	PRECIO SIMILAR	Green
TOMATE	EXCLUSIVIDAD	Orange

Elaboración: Las autoras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 74: Resultados de encuesta aplicada a viveros de la Ciudad de Cuenca con respecto a precios de productos.

Producto	NIVEL DE PRECIOS							
	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
ABUTILON	\$ 1.30							Bioemac
ACACIA AZULADA F5	\$ 6.60	\$ 3.00	Chabelita	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
ACHIRA	\$ 3.45	\$ 2.50	Chabelita, León, Ecovivero	-	-	\$ 5.00	Flor de Azalia, Gardenia	
AGUACATE GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Palmeras, Chabelita	-	-	\$ 12.00	León	
AGUACATE PEQUEÑO	\$ 3.00	-	-	\$ 3.00	Palmeras, Chabelita	\$ 8.00	Gardenia	
AJI DE COLORES	\$ 1.35	\$ 1.35	Bioemac	-	-	\$ 2.50	Gardenia	
ALAMO PLATEADO	\$ 6.45	\$ 3.50	Flor de Azalia	-	-	\$ 15.00	Gardenia	
ALBARICOQUE GRANDE	\$ 6.45	\$ 6.00	Palmeras	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
AMANZA MARIDOS	\$ 3.45	\$ 2.00	Palmeras, Chabelita, León, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 4.00	Cdla. Católica	
ANTURIO	\$ 6.50	\$ 5.00	Palmeras, Flor de Azalia, Cdla. Católica	-	-	\$ 6.50	Bioemac	
ARETES DE FUEGO	\$ 1.50	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 1.50	Gardenia	\$ 4.00	Cdla. Católica	
ARRAYAN GRANDE	\$ 6.60	\$ 5.50	León	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
ARUPO BLANCO GRANDE	\$ 4.70	\$ 4.70	Bioemac	-	-	\$ 150.00	Chabelita	
ARUPO PEQUEÑO	\$ 3.00	\$ 3.00	Bioemac	-	-	\$ 8.00	Gardenia	
ASPIRINA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.00	León	
AZALEA ARBUSTIVA	\$ 8.10	\$ 5.00	León	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
AZALEA ESPECIAL	\$ 6.90	\$ 4.16	Mall del Rio	\$ 7.00	Chabelita, Flor de Azalia	-	-	
AZULINA	\$ 0.75	\$ 0.50	Chabelita, Ecovivero, Gardenia	\$ 0.80	Palmeras	\$ 1.00	Flor de Azalia, Cdla. Católica, León	
BABACO	\$ 1.45	\$ 1.45	Bioemac	\$ 1.50	Gardenia	\$ 2.50	Flor de Azalia	
BAMBU	\$ 7.20	\$ 4.00	Chabelita	-	-	\$ 7.20	Bioemac	
BEGONIA ALA DE ANGEL	\$ 1.50	-	-	\$ 1.50	León, Gardenia	-	-	
BEGONIA BIG	\$ 1.90	\$ 1.00	Palmeras	\$ 1.80	Gardenia	\$ 5.00	Cdla. Católica	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
BEGONIA DE BULBO	\$ 2.25	\$ 2.25	Bioemac	-	-	\$ 4.00	Chabelita	
BEGONIA ESPECIAL	\$ 5.10	\$ 3.00	Cdla. Católica	-	-	\$ 5.10	Bioemac	
BEGONIA GARRA	\$ 1.45	\$ 1.45	Bioemac	-	-	\$ 2.00	Palmeras	
BEGONIA PIZO	\$ 1.50	\$ 0.80	Palmeras	-	-	\$ 1.50	Bioemac	
BUGAMBILLA COLOMBIANA	\$ 8.25	\$ 5.00	Palmeras	\$ 8.00	Cdla. Católica, Gardenia	\$ 8.25	Bioemac	
BUGAMBILLA DE LA COSTA	\$ 4.35	\$ 3.00	Chabelita	\$ 4.50	Flor de Azalia	\$ 12.00	Gardenia	
CACTUS	\$ 1.30	\$ 0.80	Palmeras	\$ 1.50	Cdla. Católica, Gardenia	-	-	
CACTUS BAILARIN	\$ 5.10	\$ 1.00	León	\$ 5.00	Palmeras, Flor de Azalia, Chabelita	-	-	
CACTUS DE SAMPEDRO	\$ 8.00	\$ 2.00	León	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
CACTUS FLOR ROJA	\$ 2.00	\$ 1.00	León	-	-	\$ 2.00	Bioemac	
CAFÉ GRANDE	\$ 6.45	\$ 5.00	Palmeras, León	-	-	\$ 15.00	Gardenia	
CALANCHOA	\$ 5.25	\$ 4.00	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 5.00	Cdla. Católica, León, Ecovivero	\$ 6.00	Gardenia	
CAMARON	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 2.00	Palmeras	
CAPULI GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita, Ecovivero	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
CAPULI PEQUEÑO	\$ 0.80	\$ 0.80	Bioemac	\$ 1.00	Cdla. Católica	\$ 5.00	Flor de Azalia	
CEDRO MEDIANO	\$ 2.00	\$ 1.00	Flor de Azalia	-	-	\$ 7.00	Palmeras	
CEDRON	\$ 0.90	Bioemac		\$ 1.00	Todos los demas	\$ 1.30	Mall del Rio	
CEPILLO BLANCO GRANDE	\$ 7.00	\$ 5.00	Flor de Azalia, León	-	-	\$ 10.00	Palmeras, Gardenia	
CEPILLO ROJO MEDIANO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
CESPED CHINO	\$ 0.75	\$ 0.50	León, Ecovivero	0,70-0,80	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 1.00	Cdla. Católica	
CHAMBURO	\$ 1.45	\$ 1.25	Flor de Azalia	-	-	\$ 1.45	Bioemac	
CHIFLERA BICOLOR	\$ 4.35	\$ 3.50	Todos los demas	-	-	\$ 5.00	Cdla. Católica	
CHIFLERA SIMPLE	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 5.00	Flor de Azalia, Cdla. Católica	
CHIRIMOYA GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita	-	-	\$ 10.00	Gardenia, Ecovivero	
CICLAME	\$ 3.00	\$ 2.50	Gardenia 2	\$ 3.00	Palmeras, Flor de Azalia, Gardenia	\$ 5.20	Mall del Rio	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
CINTA O LIRIOPE	\$ 1.45	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	\$ 3.50	Gardenia 2	
CIPRES BICOLOR	\$ 7.20	\$ 7.20	Bioemac	-	-	\$ 15.00	Palmeras	
CIPRES DORADO	\$ 7.50	Bioemac		-	-	\$ 70.00	Chabelita	
CIPRES LIBRO	\$ 3.00	\$ 2.00	Palmeras	\$ 3.00	Chabelita	\$ 3.50	Ecovivero, Gardenia	
CIPRES LIMON	\$ 7.50	\$ 4.00	Palmeras	\$ 8.00	León	\$ 15.00	Chabelita, Gardenia	
CIPRES VELA	\$ 10.00	\$ 10.00	Bioemac	-	-	\$ 15.00	Palmeras	
CLAVEL	\$ 1.45			\$ 1.50	Todos los demas			
CLAVELIN	\$ 0.70	\$ 0.70	Bioemac	\$ 0.80	Palmeras	\$ 2.00	Cdla. Católica	
COSTILLA DE ADAN	\$ 3.60	\$ 3.60	Bioemac			\$ 12.00	Flor de Azalia	
CRISANTEMA	\$ 0.90	-	-	\$ 1.00	Chabelita, León, Gardenia, Ecovivero	\$ 2.21	Mall del Rio	
CROTO	\$ 3.75	\$ 3.00	Palmeras, Chabelita, Ecovivero	\$ 3.50	Flor de Azalia, León, Gardenia	\$ 8.00	Mall del Rio	
CUCARDA GRANDE	\$ 5.60	\$ 5.00	Chabelita, León, Ecovivero, Gardenia 2	\$ 6.00	Gardenia	\$ 10.00	Flor de Azalia	
DINCA	\$ 0.60	\$ 0.60	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
DIPLADEMIA	\$ 3.75	\$ 3.00	Palmeras, Chabelita, León	\$ 3.50	Flor de Azalia, Ecovivero, Gardenia	\$ 5.00	Cdla. Católica	
DÓLAR	\$ 0.65			\$ 0.50	Gardenia 2	\$ 1.00	Todos los demas	
DÓLAR PLATEADO	\$ 1.00	\$ 0.50	Gardenia 2	\$ 1.00	Palmeras, Cdla. Católica, Chabelita, León, Gardenia	\$ 1.50	Ecovivero	
DURANTA BICOLOR	\$ 0.70	\$ 0.50	Chabelita, Gardenia	\$ 0.60	Palmeras	\$ 1.50	Cdla. Católica	
DURANTA COMUN PEQUEÑA	\$ 0.50	-	-	0,40-0,50	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 1.00	Cdla. Católica, Gardenia	
DURAZNO GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita, Ecovivero	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
ECENCIA DE ROSA	\$ 0.90	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	
ENREDADERA	\$ 7.50	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia, Gardenia	-	-	\$ 7.50	Bioemac	
ESCANCEL AMARILLO	\$ 0.80	\$ 0.80	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Ecovivero, Gardenia	
ESCANCEL ROJO	\$ 0.80	\$ 0.50	Palmeras	\$ 0.80	Flor de Azalia	\$ 1.00	Ecovivero, Gardenia	
ESTEVIA	\$ 0.75	-	-	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
ESTRELLA DE PANAMA	\$ 3.00	\$ 1.00	Chabelita	\$ 3.00	Palmeras	\$ 6.00	Gardenia	
EUGENIA Grande	\$ 6.60	\$ 5.00	Palmeras	-	-	\$ 35.00	Gardenia	
EUGENIA TOPIARIA	\$ 11.65	\$ 8.00	Palmeras	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
FAROL CHINO GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.60	Bioemac	-	-	\$ 8.00	Flor de Azalia	
FICUS GRANDE	\$ 4.20	\$ 3.50	Gardenia	-	-	\$ 17.50	Flor de Azalia	
FLORIPONDIO GRANDE	\$ 6.45	\$ 6.00	Palmeras	-	-	\$ 6.45	Bioemac	
FORNIA	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 5.00	Palmeras, Flor de Azalia	
FOSFORITO	\$ 0.70	\$ 0.50	Cdla. Católica, Chabelita, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 0.70	Bioemac	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
FRESNO GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.60	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
FRUTILLA	\$ 1.00	\$ 0.95	Palmeras	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	
GARDENIA	\$ 6.00	\$ 4.00	Palmeras	\$ 6.00	Chabelita, León, Gardenia, Ecovivero	\$ 8.00	Cdla. Católica	
GAZANIAS	\$ 0.65	\$ 0.65	Bioemac	\$ 0.80	Palmeras	\$ 1.00	Flor de Azalia, Chabelita, León, Gardenia, Ecovivero	
GERANIO ESPECIAL	\$ 3.00	\$ 1.50	Todos los demas	-	-	\$ 3.00	Bioemac	
GERANIO REY 2	\$ 1.45	\$ 1.45	Bioemac	\$ 1.50	Palmeras, Chabelita, León, Gardenia, Ecovivero	\$ 3.50	Cdla. Católica	
GERANIO SIMPLE	\$ 1.50	\$ 1.00	Flor de Azalia, Cdla. Católica	\$ 1.50	Todos los demas	-	-	
GERANIO YEDRA	\$ 1.50	-	-	\$ 1.50	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 2.00	Cdla. Católica	
GRANIZO	\$ 0.75	\$ 0.50	Cdla. Católica	\$ 0.80	Palmeras, Flor de Azalia	-	-	
GUABA GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Cdla. Católica, Chabelita	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
GUABISAY GRANDE	\$ 7.20	\$ 7.00	Palmera	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
GUAGUAL MEDIANO	\$ 2.50	\$ 2.50	Bioemac	-	-	\$ 7.00	Palmeras	
GUARANGO MEDIANO	\$ 5.00	-	-	-	-	-	-	Bioemac
GUAYABA JAHUAYANA	\$ 7.50	\$ 7.50	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Flor de Azalia	
GUAYACAN MEDIANO	\$ 5.00	\$ 5.00	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Palmeras	
GUAYLUG MEDIANO	\$ 2.00	-	-	-	-	-	-	Bioemac
GUINEA	\$ 1.00	\$ 1.00	Bioemac	-	-	\$ 1.25	Palmeras	
HELECHO ARAÑA	\$ 5.25	\$ 5.00	Palmeras, Flor de Azalia	-	-	\$ 5.25	Bioemac	
HELECHO CORTINA CANASTA	6,25 / 3,50	\$ 6.00	Flor de Azalia, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 6.25	Bioemac	
HELECHO MACHO	\$ 3.50	\$ 3.00	Palmeras	\$ 3.50	Flor de Azalia, Chabelita, Ecovivero, Gardenia	\$ 4.00	León	
HELECHO ZANAHORIA	\$ 1.90	\$ 1.90	Bioemac	-	-	\$ 3.50	Flor de Azalia	
HEVE	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.50	Palmeras	
HIEDRA	\$ 0.60	-	-	\$ 0.50	Chabelita, Gardenia, Ecovivero	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia, Cdla. Católica	
HIEDRA AMARILLA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 4.00	Palmeras	
HIERBA LUISA	\$ 1.20	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	\$ 1.50	Palmeras, Gardenia	
HOJA DE PAPEL	\$ 0.70	\$ 0.50	Cdla. Católica, Chabelita, Ecovivero, Gardenia	\$ 0.80	Palmeras	\$ 1.00	Flor de Azalia	
HOJA NEW YORK	\$ 1.50	-	-	-	-	-	-	Bioemac
HOJA SOBRE HOJA	\$ 1.20	\$ 0.50	Gardenia	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia	\$ 1.20	Bioemac	
HORTENCIA	\$ 3.50	\$ 3.00	Palmeras	-	-	\$ 6.00	Cdla. Católica, Ecovivero, Gardenia	
HUARMÍ POLEO	\$ 0.55	\$ 0.55	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia, Cdla. Católica	
INGORROSA	\$ 0.60	\$ 0.60	Bioemac	\$ 0.80	Palmeras	\$ 2.20	Mall del Rio	

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
JACARANDA MEDI / GRAN	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita	-	-	\$ 10.00	Ecovívero, Gardenia	
JADE	\$ 1.25	\$ 1.00	Palmeras	\$ 1.50	Flor de Azalia	\$ 2.50	Ecovívero, Gardenia	
JAZMIN AMARILLO	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 4.00	Gardenia	
JAZMIN BLANCO	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 4.00	Gardenia	
JIBARITO	\$ 0.75	\$ 0.50	Chabelita, Ecovívero, Gardenia	\$ 0.80	Palmeras	-	-	
LAGRIMA	\$ 1.00	\$ 0.50	Cdla. Católica, Chabelita, Ecovívero, Gardenia	\$ 1.00	Flor de Azalia	-	-	
LAUREL CERA GRANDE / ME	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 8.00	Chabelita	
LAUREL COMUN MEDIANO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 4.00	Palmeras	
LAVANDA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	\$ 0.80	Palmeras	\$ 2.00	Gardenia	
LENGUA DE SUEGRA	\$ 3.75	\$ 2.00	Palmeras, Flor de Azalia, Gardenia	-	-	\$ 3.75	Bioemac	
LIMON CON PEPA	\$ 6.60	\$ 6.00	Palmeras, Chabelita, Ecovívero	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
LIMON	\$ 3.50	\$ 3.50	Bioemac	-	-	\$ 13.00	Mall del Rio	
LIMON SIN PEPA	\$ 6.45	\$ 6.00	Palmeras, Chabelita, Ecovívero	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
LIMON SUTIL	\$ 6.45	\$ 6.00	Palmeras, Chabelita	-	-	\$ 12.00	Flor de Azulina	
LIRIO F4	\$ 3.75	\$ 2.50	Gardenia	-	-	\$ 7.80	Mall del Rio	
LLUVIA DE ESTRELLAS	\$ 3.75	\$ 1.00	Palmeras, Gardenia	-	-	\$ 3.75	Bioemac	
LOTUS	\$ 0.75			-	-	-	-	Bioemac
LUGMA GRANDE F5	\$ 12.00	\$ 10.00	Palmeras	-	-	\$ 12.00	Bioemac	
MALAMADRE	\$ 0.75	\$ 0.50	Gardenia	\$ 0.80	Palmeras	\$ 1.00	Flor de Azalia, Cdla. Católica, Chabelita, Ecovívero	
MALVA OLOSOSA	\$ 0.90	\$ 0.50	Gardenia	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia, Ecovívero	-	-	
MANDARINA CASCARA FINA	\$ 6.45	\$ 6.00	Chabelita, Ecovívero	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
MANDARINA KING GRANDE	\$ 6.60	\$ 4.00	Palmeras	-	-	\$ 12.00	Cdla. Católica, Flor de Azalia	
MANO DE DIOS	\$ 0.75	-	-	-	-	-	-	Bioemac
MANZANA ANA F5	\$ 6.60	\$ 6.60	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
Manzana FLOR DE MAYO	\$ 6.60	\$ 5.00	Flor de Azalia	-	-	\$ 10.00	Gardenia	
MANZANILLON	\$ 0.70	\$ 0.50	Chabelita, Ecovívero, Gardenia	\$ 0.80	Palmeras, Flor de Azalia	-	-	
MARGARITA AMARILLA	\$ 0.75	\$ 0.50	Chabelita, Ecovívero, Gardenia	-	-	\$ 1.00	Palmeras, Gardenia	
MARGARITA BLANCA	\$ 0.75	\$ 0.50	Chabelita, Ecovívero, Gardenia	\$ 0.80	Palmeras	-	-	
MARIPOSA	\$ 0.60	\$ 0.50	Cdla. Católica, Chabelita, Ecovívero, Gardenia	\$ 0.60	Palmeras	\$ 1.00	Flor de Azalia	
MEDALLON	\$ 1.00	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	
MENTA	\$ 0.90	\$ 0.90	Bioemac	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	
MILFLORES	\$ 0.75	\$ 0.50	Chabelita	-	-	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia, Ecovívero, Gardenia	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
MINIDALIA	\$ 1.50	\$ 1.25	Palmeras	\$ 1.50	Flor de Azalia, Chabelita	\$ 2.00	Cdla. Catolica, Ecovivero, Gardenia	
MINIROSA	\$ 1.90	\$ 1.50	Flor de Azalia, Ecovivero, Gardenia 2	\$ 2.00	Gardenia	\$ 3.00	Cdla. Catolica	
MIRTO AMARILLO GRANDE	\$ 1.50	-	-	\$ 1.50	Chabelita, Ecovivero	\$ 10.00	Gardenia	
MIRTO VERDE GRANDE	\$ 1.50	-	-	\$ 1.50	Chabelita, Ecovivero	\$ 10.00	Gardenia	
MOLLE MEDIANO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 6.00	Palmeras, Chabelita	
MOLLEJA	\$ 1.20	\$ 1.00	Gardenia	-	-	\$ 1.50	Palmeras	
MORA PEQUEÑA	\$ 1.20	\$ 1.20	Bioemac	-	-	\$ 2.00	Flor de azalia, chabelita	
MORERA	\$ 1.50	-	-	-	-	-	-	Bioemac
MUSGO	\$ 1.20	\$ 0.50	Chabelita, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 1.20	Bioemac	
NARANJA GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita	-	-	\$ 35.00	Flor de Azalia	
NARDO O AMARILIS	\$ 3.00	\$ 3.00	-	-	-	\$ 6.00	Gardenia	
NISPERO MEDIANO / GRAND	6,45 / 10,0	\$ 6.00	Gardenia	\$ 10.00	Palmeras	-	-	
NOGAL GRANDE	\$ 6.60	\$ 5.00	Flor de Azalia	-	-	\$ 15.00	Cdla. Católica	
OREGANO	\$ 0.90	\$ 0.90	Bioemac	\$ 1.00	Todos los demas	\$ 1.30	Mall del Rio	
OREJA DE BURRO	\$ 0.70	\$ 0.70	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Palmeras, Cdla. Católica	
OVO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 8.00	Palmeras	
PALMA BAMBU	\$ 12.00	\$ 3.50	Gardenia	-	-	\$ 15.00	Cdla. Católica	
PALMA RAFI	\$ 13.50	\$ 3.51	Mall del Rio	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
PALMA SIKA	\$ 13.50	\$ 3.51	Mall del Rio	-	-	\$ 25.00	Gardenia	
PALMA WASHINGTON	\$ 3.75	\$ 3.50	Flor de Azalia	\$ 4.00	Chabelita	\$ 10.00	Ecovivero, Gardenia	
PAPIRO	\$ 6.45	\$ 3.00	Gardenia	-	-	\$ 6.45	Bioemac	
PENCO BLANCO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 3.00	Chabelita	
PENCO HOJA ANCHA	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 6.00	Chabelita	
PENCO NEGRO	\$ 2.00	\$ 2.00	Bioemac	-	-	\$ 2.50	Gardenia	
PENICETUM	\$ 3.60	\$ 1.00	Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 3.60	Bioemac	
PENSAMIENTO	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
PEPERONIA	\$ 1.00	-	-	\$ 1.00	Flor de Azalia, Cdla. Católica	\$ 2.00	Chabelita	
PERA F5	\$ 15.00	\$ 6.00	Gardenia	-	-	\$ 15.00	Bioemac	
PERRITOS	\$ 0.75	\$ 0.50	Gardenia	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
PESCADITO	\$ 0.65	\$ 0.65	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producto	Precio Bioemac	Precio menor	Vivero	Precio similar o igual	Vivero	Precio mayor	Vivero	Exclusivo
PETUNIA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
PLUMBAGO	\$ 1.25			-	-	-	-	Bioemac
PORTULACA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.50	Cdla. Católica	
PRIMAVERA	\$ 1.20	\$ 1.00	Chabelita, Gardenia	-	-	\$ 2.20	Mall del Rio	
PRUNO	\$ 2.00	\$ 2.00		-	-	-	-	Bioemac
PUMAMAQUI GRANDE	\$ 6.45	\$ 6.45		-	-	-	-	Bioemac
RABO DE ARDILLA	\$ 4.90	\$ 1.00	Cdla. Católica, Gardenia	\$ 5.00	Flor de Azalia	-	-	
REINA CLAUDIA GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.00	Chabelita, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
ROMERO	\$ 0.90	\$ 0.90	Bioemac	\$ 1.00	Todos los demas	\$ 1.30	Mall del Rio	
ROSA INGERTA	\$ 1.90	\$ 1.50	Palmeras	\$ 2.00	Todos los demas	\$ 3.50	Gardenia 2	
RUDA	\$ 0.90	\$ 0.90	Bioemac	-	-	-	-	
SABILA	\$ 1.35	\$ 1.00	Flor de Azalia, Chabelita, Ecovivero, Palmeras	-	-	\$ 2.00	Cdla. Católica, Gardenia	
SANVITALIA	\$ 1.20	\$ 1.00	Palmeras	-	-	\$ 1.20	Bioemac	
SAUCE LLORON	\$ 2.00	-	-	\$ 2.00	Gardenia	\$ 5.00	Cdla. Católica	
SAUCE PIRAMIDAL GRANDE	\$ 6.60	\$ 6.60	Bioemac	-	-	\$ 10.00	Palmeras	
SAUCO MEDIANO	\$ 1.50	-	-	-	-	-	-	Bioemac
SAXUMA GRANDE	\$ 6.45	\$ 6.00	Chabelita, Ecovivero, Gardenia	-	-	\$ 15.00	Flor de Azalia	
SIETE CUEROS RASTRERA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 3.50	Gardenia	
SINVERGUENZA	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
SUCULENTA	\$ 1.30	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	\$ 2.00	Cdla. Católica, Chabelita	
TERCEOPELINAS	\$ 1.20	\$ 1.00	Todos los demas	\$ 1.25	Palmeras	\$ 1.50	Flor de Azalia	
TIMOLINA	\$ 0.95	\$ 0.95	Bioemac	\$ 1.00	Palmeras	\$ 2.00	Cdla. Católica	
TISPO	\$ 0.75	\$ 0.75	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Palmeras	
TOMATE DE ARBOL PEQUE	\$ 0.30	\$ 0.30	Bioemac	-	-	\$ 1.50	Gardenia	
TOMATE DE ARBOL MEDIAN	\$ 3.50	\$ 2.00	Ecovivero	-	-	\$ 3.50	Bioemac	
TOMILLO	\$ 0.55	\$ 0.55	Bioemac	-	-	\$ 1.00	Todos los demas	
TORONJIL	\$ 0.90	\$ 0.90	Bioemac	\$ 1.00	Todos los demas	-	-	
TREBOL	\$ 1.00	-	-	\$ 1.00	Palmeras, Flor de Azalia	-	-	
TRONCO DE LA FELICIDAD	\$ 3.40	\$ 3.00	Gardenia	\$ 3.50	Ecovivero, Gardenia 2	\$ 15.00	Flor de Azalia	
UVA	\$ 2.10	\$ 2.10	Bioemac			\$ 4.00	Chabelita	
VERVENA MORADA	\$ 1.00			\$ 1.00	Todos los demas	\$ 2.20	Mall del Rio	
ZARCILLO	\$ 1.50	\$ 1.00	Gardenia	\$ 1.50	Flor de Azalia	\$ 2.00	Chabelita, Ecovivero, Gardenia	

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia



ANEXO M: Análisis FODA

Análisis de los factores externos del área de producción y comercialización “Bioemac”

Tabla 75: Análisis Foda del centro de Comercialización "Bioemac"

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O 1	Prestación de servicios fuera del radio de acción actual (comercialización de plantas, asesoría, conocimiento, recolección, tratamiento)	A 1	Falta de continuidad ante cambios político – administrativos. Cambios en la visión de la empresa. Se afectan los proyectos fundamentales.
O 2	Universidades en condiciones técnicas y operativas para realizar investigaciones y apoyos vinculados con la colectividad.	A 2	Inadecuadas prácticas de la población respecto al manejo de residuos sólidos.
O 3	Existencia de normas internacionales de gestión ambiental ISO 14001 y su creciente difusión y demanda.	A 3	Nuevos competidores con ventas informales de plantas en la Ciudad de Cuenca.
O 4	Participación de los Gobiernos Parroquiales y Federación de barrios en la planificación y socialización de los proyectos de la EMAC.	A 4	Aumento de comercialización de productos sustitutos “Plantas artificiales”.
O 5	Conciencia colectiva y reconocimiento creciente hacia la responsabilidad social.	A 5	Reducción del ICC en la Ciudad de Cuenca a 41.8 puntos.
O 6	Existencia y desarrollo internacional de tecnologías y procesos en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes.		
O 7	Existencia de mercados para materiales reciclados y productos de la gestión de residuos sólidos y áreas verdes.		

Fuente: (EMAC EP, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Análisis de los factores internos del área de producción y comercialización “Bioemac”



Tabla 76: Análisis Foda del centro de Comercialización "Bioemac".

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
F1	Organización y su misión orientada a ser socialmente responsable.	D1	Costeo inadecuado en la planta de compostaje.
F2	Facilidad de adquisición de Materia prima para producción.	D2	Falta de planificación departamental objetiva y con resultados claros.
F3	Precios accesibles y competitivos en el mercado	D3	Débil variedad de productos (plantas ornamentales).
F4	Empresa referente nacional en la Gestión Integral de Residuos sólidos –GIRS.	D4	Falta de supervisión y mantenimiento de maquinaria de la planta de compostaje.
F5	Gestión de la Organización a través de sistemas integrados.	D5	Falta de publicidad del área de comercialización "Bioemac" y difusión de sus beneficios.
F6	Mayor énfasis en la producción de plantas nativas de la Ciudad de Cuenca.	D6	Personal Operativo no calificado para las actividades a realizar en el área de Producción.
F7	Facilidad de pago de varios servicios en el centro de comercialización "Bioemac".	D7	Falta de aplicación normativa en Salud y Seguridad.

Fuente: (EMAC EP, 2017)

Elaborado por: Los Autores



ANEXO N: Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 77: Factores externos para la matriz de evaluación

Factores Externos Claves		Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades				
O 1	Prestación de servicios fuera del radio de acción actual (comercialización de plantas, asesoría, conocimiento, recolección, tratamiento)	0.10	2	0.20
O 2	Universidades en condiciones técnicas y operativas para realizar investigaciones y apoyos vinculados con la colectividad.	0.10	4	0.40
O 3	Existencia de normas internacionales de gestión ambiental ISO 14001 y su creciente difusión y demanda.	0.05	3	0.15
O 4	Participación de los Gobiernos Parroquiales y Federación de barrios en la planificación y socialización de los proyectos de la EMAC.	0.05	2	0.10
O 5	Conciencia colectiva y reconocimiento creciente hacia la responsabilidad social.	0.10	3	0.30
O 6	Existencia y desarrollo internacional de tecnologías y procesos en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes.	0.06	2	0.12
O 7	Existencia de mercados para materiales reciclados y productos de la gestión de residuos sólidos y áreas verdes.	0.10	3	0.30
Total Oportunidades				
Amenazas				
A 1	Falta de continuidad ante cambios político – administrativos. Cambios en la visión de la empresa. Se afectan los proyectos fundamentales.	0.08	3	0.24
A 2	Inadecuadas prácticas de la población respecto al manejo de residuos sólidos.	0.07	4	0.28
A 3	Nuevos competidores con ventas informales de plantas en la Ciudad de Cuenca.	0.10	2	0.20
A 4	Aumento de comercialización de productos sustitutos “Plantas artificiales”.	0.10	3	0.30
A 5	Reducción del ICC en la Ciudad de Cuenca a 41.8 puntos.	0.09	2	0.18
Total Amenazas				
TOTAL		1.00		2.77

Fuente: (EMAC EP, 2017)

Elaboración: Las autoras



ANEXO O: Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI).

Tabla 78: Factores internos clave para la matriz de evaluación

Factores Internos clave		Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas				
F1	Organización y su misión orientada a ser socialmente responsable.	0.08	3	0.24
F2	Facilidad de adquisición de Materia prima para producción.	0.09	4	0.36
F3	Precios accesibles y competitivos en el mercado	0.06	4	0.24
F4	Empresa referente nacional en la Gestión Integral de Residuos sólidos –GIRS.	0.06	3	0.18
F5	Gestión de la Organización a través de sistemas integrados.	0.05	3	0.15
F6	Mayor énfasis en la producción de plantas nativas de la Ciudad de Cuenca.	0.06	4	0.24
F7	Facilidad de pago de varios servicios en el centro de comercialización “Bioemac”.	0.06	4	0.24
Debilidades				
D1	Costeo inadecuado en la planta de compostaje.	0.10	1	0.10
D2	Falta de planificación departamental objetiva y con resultados claros.	0.08	1	0.08
D3	Débil variedad de productos (plantas ornamentales).	0.06	1	0.06
D4	Falta de supervisión y mantenimiento de maquinaria de la planta de compostaje.	0.07	1	0.07
D5	Falta de publicidad del área de comercialización “Bioemac” y difusión de sus beneficios.	0.09	2	0.18
D6	Personal Operativo no calificado para las actividades a realizar en el área de Producción.	0.08	1	0.08
D7	Falta de aplicación normativa en Salud y Seguridad.	0.06	1	0.06
TOTAL		1,00		2.28

Fuente: (EMAC EP, 2017)

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia
 222

Ortiz

Siguencia



ANEXO P: Plan Estratégico de Acción

Tabla 79: Plan estratégico de acción para la "Bioemac".

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FÓRMULA
OE1: Mejorar el gestionamiento del portafolio de productos	E1: Diversificación relacionada	Análisis consecuentemente de la lista de productos más vendidos y contrarios para así actualizar el portafolio de productos constantemente.	Área de comercialización	Portafolio de productos	$\frac{\text{Total de plantas vendidas} - \# \text{ de plantas vendidas por especie}}{\# \text{ de plantas vendidas por especie}} * 100$
		Integración de macetas en el portafolio de productos			$\frac{\text{Total macetas disponibles} - \# \text{ macetas vendidas semestralmente}}{\# \text{ macetas vendidas semestralmente}} * 100$
OE2: Incrementar la participación de mercado	E1: Desarrollo del producto	Análisis y adaptación las propuestas de valor	Área administrativa	Impacto de Propuestas de valor	$\frac{\text{Total propuestas planteadas} - \# \text{ propuestas exitosas}}{\# \text{ propuestas exitosas}} * 100$
	E2: Penetración en el mercado	Incremento de la difusión de medios de comunicación	Recursos Financiero	Ganar posicionamiento de la marca	$\frac{\text{Ingresos generados por publicidad} - \text{Inversión de publicidad}}{\text{Inversión de publicidad}} * 100$
		Creación de publicidad BTL	Área de comunicación	ROI (Retorno de la inversión de la publicidad)	
OE3: Mejorar la relación con el cliente	E1: Plan de fidelización	Incentivo a los clientes con promociones mensuales de aquellas plantas que tengan un mayor inventario en bodega	Área de comercialización	Cartera de clientes	$\frac{\# \text{ de clientes semestral actual} - \# \text{ clientes del semestre anterior}}{\# \text{ clientes del semestre anterior}} * 100$
	E2: Acceso al portafolio de productos	Generación de una pestaña para la "Bioemac" y sus beneficios en la página web actual de la empresa.	Área de comunicaciones	Cartera de clientes	
OE4: Generar plantillas de actividades de personal calificado.	E1: Diseñar un plan de formación y capacitación para el personal del área de producción y comercialización	Ejecución de capacitaciones permanentes al personal que lo requiera con el fin de evitar la rotación del personal	Área de Producción de Yanaturo	Inventario de Plantas	$\frac{\# \text{ plantas dadas de baja} - \# \text{ total plantas en Inventario}}{\# \text{ total plantas en Inventario}} * 100$
			Área de producción de Abono	Inventario de Abono	$\frac{\text{Cantidad de kg. producidos mensualmente} - \text{Cantidad de Kg. a producir meta}}{\text{Cantidad de Kg. a producir meta}} * 100$
			Área de comercialización	Ventas	$\frac{\# \text{ productos vendidos} - \text{Inventario Total mensual}}{\text{Inventario Total mensual}} * 100$

Elaboración: Las autoras

Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Sigüencia



ANEXO Q: Plan Operativo de Acción

Tabla 80: Plan operativo de Acción para la "Bioemac"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	META	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	CRONOGRAMA
OE1: Mejorar el gestionamiento del portafolio de productos	E1: Diversificación relacionada	Analisis consecuentemente la lista de los productos mas vendidos y contarios para asi actualizar el portafolio de productos constantemente.	Talento Humano	Incrementar la satisfacción de los clientes.	-	-	Trimestral
		Integración de macetas en el portafolio de productos	Recursos Financieros	Diversificar el portafolio de productos.	\$354,00	\$4.248,00	Fechas Especificas
OE2: Incrementar la participación de mercado	E1: Desarrollo del producto	Analisis y adaptación de las propuestas de valor	Recursos Financieros y Talento Humano	Optimizar los procesos de la "Bioemac".	-	-	Anual
	E2: Penetración en el mercado	Incremento de la difusión de medios de comunicación	Recursos Financiero	Ganar posicionamiento de la marca	\$459,00	\$4.043,20	Anual
		Creación de Publicidad BTL por medio de las redes sociales	Recursos Financiero	Ganar posicionamiento de la marca		Incluye paquete pagina web	Mensual
		Valla Publicitaria	Recursos Financiero	Incrementar el conocimiento de la marca		\$166,00	Fechas Especificas
OE3: Mejorar la relación con el cliente	E1: Plan de fidelización	Incentivo a los clientes con promociones mensuales de aquellas plantas que tengan un mayor inventario en bodega	Talento Humano	Generar una mayor satisfacción de los clientes.	-	-	Mensual
	E2: Acceso al portafolio de productos	Generación de una pestaña de la "Bioemac" y sus beneficios en la pagina web actual de la empresa.	Recursos Financieros	Mejorar el servicio de la empresa e Incrementar la cartera de clientes	\$184,80	\$2.217,60	Mensual
OE4: Generar plantillas de actividades de personal calificado.	E1: Diseñar un plan de formación y capacitación para el personal del area de producción y comercializacion	Ejecución de capacitaciones permanentes al personal que lo requiera con el fin de evitar la rotación del personal	Talento Humano	Obtener productos de calidad mediante la eficiencia en procesos que realice el personal encargado de su área.	-	-	Mensual
TOTAL PRESUPUESTO					\$997,80	\$10.674,80	

Elaboración: Las autoras
 Gabriela Vanessa Guamán Bermeo
 Angélica Yescenia Ortiz Siguenca



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO R: Proyecciones realizadas para las macetas con respecto a la capacidad instalada del 24,02%.

Tabla 81: Proyecciones realizadas para macetas con respecto a la capacidad instalada

Años	Población Total Azuay	Población 25-64 Azuay	Porcentaje de Población entre los 25-64 años.	Población total Cuenca	Porcentaje con relación al mercado potencial .	Población Mercado potencial Cuenca y 5 parroquias	Promedio por Hogares	11.2% población clase media - alta	11,20%	44%	24,02%	CRECIMIENTO P.
									94% le gusta las plantas	44% si quieren comprar macetas	24.02% capacidad instalada	
2010	739.520	303590	41,05%	524.563	85%	443.328	181.996	45.499	5.096	2.242	539	
2011	753.493	313211	41,57%	535.624		452.676	188.168	47.042	5.269	2.318	557	2,11%
2012	767.695	323159	42,09%	546.864		462.175	194.551	48.638	5.447	2.397	576	2,10%
2013	781.919	333401	42,64%	558.127		471.694	201.125	50.281	5.631	2.478	595	2,06%
2014	796.169	343910	43,20%	569.416		481.235	207.872	51.968	5.820	2.561	615	2,02%
2015	810.412	354647	43,76%	580.706		490.777	214.770	53.693	6.014	2.646	636	1,98%
2016	824.646	365564	44,33%	591.996		500.318	221.790	55.448	6.210	2.732	656	1,94%
2017	838.859	376627	44,90%	603.269		509.845	228.908	57.227	6.409	2.820	677	1,90%
2018	853.070	387798	45,46%	614.539		519.370	236.101	59.025	6.611	2.909	699	1,87%
2019	867.239	399023	46,01%	625.775		528.866	243.335	60.834	6.813	2.998	720	1,83%
2020	881.394	410267	46,55%	636.996		538.349	250.588	62.647	7.016	3.087	742	1,79%
2021												1,77%
2022												1,73%
2023												1,69%

Elaboración: Las autoras