

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIA LOCAL DE LAS PRINCIPALES  
FLORÍCOLAS DEL PAÍS CON RESPECTO A FALCONFARMS DE  
ECUADOR EN BUSCA DE NUEVOS MERCADOS  
INTERNACIONALES**

**ING. DARÍO JAVIER CLAUDIO ANALUISA**

**DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE COMERCIO  
INTERNACIONAL**

**QUITO, AGOSTO 2019**

**DIRECTOR:**

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Fernando Rosas

Ing. Marcelo Salazar

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar todo este esfuerzo a Dios por que  
sin él no hubiese podido llegar a este momento  
también quiero dedicar a i familia ya que sin ellos  
no hubiese logrado culminar mi maestría.*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme culminar esta etapa en mi vida, en segundo lugar, a mis padres y mi hermano que siempre me han apoyado en todo momento y no me han dejado solo, a mis profesores ya que gracias a su conocimiento puedo estar terminando la carrera para finalizar a mis amigos que gracias a su apoyo y sus consejos me encuentro en este momento para finalizar mi carrera.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FLORÍCOLA .....</b>	<b>7</b>
1.1 Situación actual de Falconfarms de Ecuador S.A. ....	7
1.2 Principales destinos de exportación.....	9
1.3 Principales exportadores de flor del país .....	14
1.4 Problemas de la exportación de flor .....	18
<b>2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 Herramientas para Diagnóstico .....	20
2.1.1 FODA.....	20
2.1.2 CANVAS .....	23
2.1.3 LEAN CANVAS .....	27
2.1.4 PEST .....	31
2.1.5 Boston Consulting Group.....	34
2.1.6 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral CMI) .....	38
2.2 Selección de Herramientas para Diagnóstico .....	46
<b>3 DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FALCONFARMS DE ECUADOR S.A.....</b>	<b>47</b>
3.1 Diagnóstico de la posición estratégica de Falconfarms de Ecuador S.A.....	47
3.2 Análisis de la competencia.....	56
3.2.1 Hilsa Investments Limited.....	56
3.2.2 Rosaprima .....	59
3.2.3 Royalflowers .....	61
3.2.4 Ecoroses S.A. ....	63
3.3 Diseño de plan estratégico .....	65
<b>4 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>73</b>
4.1 Flujo de caja del plan estratégico .....	73
4.2 Interpretación del Flujo de caja .....	73

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
5.1	Recomendaciones .....	76
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías sobre la Internacionalización .....	2
Tabla 2: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador ..	9
Tabla 3: Principales exportadores de flor del país .....	14
Tabla 4: Rentabilidad neta del activo .....	15
Tabla 5: Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto).....	16
Tabla 6: Rentabilidad sobre el patrimonio.....	17
Tabla 7: FODA.....	21
Tabla 8: Esquema modelo Canvas .....	23
Tabla 9: 28	
Tabla 10: Indicador de los temas financieros estratégicos .....	42
Tabla 11: 48	
Tabla 12: 49	
Tabla 13: 50	
Tabla 14: 51	
Tabla 15: 52	
Tabla 16: 53	
Tabla 17: LIENZO LEAN CANVAS .....	55
Tabla 18: 66	
Tabla 19: Fuente de Ingresos .....	68
Tabla 20: Estructura de costos .....	71
Tabla 21: Falconfarms de Ecuador S.A.....	72
Tabla 22: 73	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales importadores de flor ecuatoriana.....	11
Figura 2: Exportaciones de Ecuador a EEUU .....	11
Figura 3: Exportaciones de Ecuador a Rusia .....	12
Figura 4: Exportaciones de Ecuador a Países Bajos .....	12
Figura 5: Exportaciones de Ecuador a Italia .....	13
Figura 6: Exportaciones de Ecuador a Kazajstán.....	13
Figura 7: DUPONT .....	15
Figura 8: Margen Neto .....	16
Figura 9: Rentabilidad sobre el patrimonio .....	18
Figura 10: 29	
Figura 11: 37	
Figura 12: 39	
Figura 13: Ciclo de caja.....	45
Figura 14: Rendimiento de la empresa Hilsea Investments Limited .....	57
Figura 15: Rendimiento de la empresa Rosaprima .....	60
Figura 16: Rendimiento de la empresa Royalflowers .....	62
Figura 17: Rendimiento de la empresa Ecoroses S.A. ....	64

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo el análisis de las principales florícolas del país en relación con la empresa FalconFarms para diseñar una estrategia y así llegar a nuevos mercados internacionales para la comercialización de su flor.

En el primer capítulo se evidenció el macroentorno de las exportaciones de flor a nivel mundial dando como resultado los principales países a los cuales se exporta la flor del Ecuador:

- Estados Unidos 50%
- Rusia 23%
- Países Bajos 8%
- Italia 4%
- Kazajistán 3%

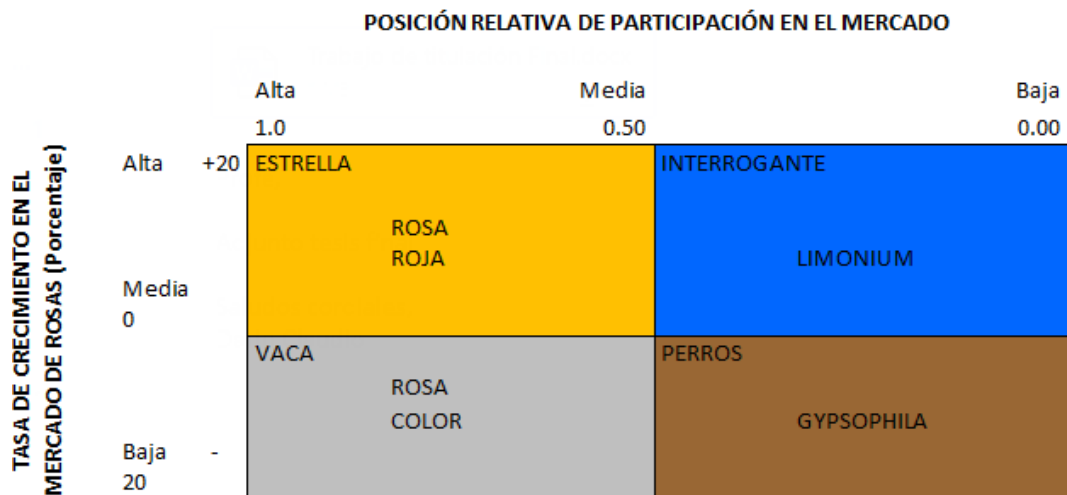
Adicional se vio las principales empresas exportadoras de flor a nivel internacional y a partir de este análisis se puede iniciar el estudio de la competencia.

El segundo capítulo se realizó un estudio de Herramientas para Diagnóstico y así tener clara la teoría para emplear en el análisis de la competencia local las herramientas que se estudió son:

- FODA
- CANVAS
- LEAN CANVAS
- PEST
- BOSTON CONSULTING GROUP
- BALANCED SCORECARD

Después de este análisis se determinó las herramientas para realizar el análisis interno de Falconfarms:

- **Matriz BCG**



- **LEAN CANVAS**

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR UNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
Venta Directa al cliente en el exterior Costos más bajos para el cliente directo	Flor a un precio más conveniente ubicada directamente al cliente	Diferenciación en precios	Exportación directa a comercializadora y a clientes externos	Mercado Internacional comercializadora en EE. UU.
	<b>METRICAS CLAVE</b> Incremento de nuevos clientes		<b>CANALES</b> Comercializadora FALCON FARMS INC Exportación directa a clientes	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Sueldos – Inversiones – Materiales – Costos de Exportación – Regalías – Compra de nuevas variedades		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> Ventas a la comercializadora – venta directa a los clientes		

A parte en el tercer capítulo se pudo determinar el plan de acción empleando una estrategia y realizando un modelo de negocio CANVAS llegando a la conclusión de erradicar el 30% del total de las hectáreas de la finca y sembrar nuevas variedades enfocadas en un nuevo segmento de mercado internacional dirigido hacia la calidad, además se llegó a la conclusión de que Falconfarms debe manejar un departamento de ventas local para ubicar estas nuevas variedades a nuevos clientes.

ara el cuarto capítulo se realizó un flujo de caja proyectado a cinco años analizando la viabilidad de erradicar el 30% de los cultivos dando como resultado un VAN positivo con una TIR por encima de la tasa de descuento empleada y dando como resultado que es viable la propuesta de tener un nuevo segmento de mercado en el exterior, a continuación se muestra los resultados obtenidos después de haber realizado el flujo de caja:

Ingresos	\$	-	\$ 1.304.000,00	\$ 2.608.000,00	\$ 5.216.000,00	\$ 5.216.000,00
<b>PERIODO</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Inversión y Costos	\$	-730.000,00	-1.851.200,00	-2.972.400,00	-3.754.800,00	-3.754.800,00

<b>PERIODO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Flujo	\$ -730.000,00	\$ -547.200,00	\$ -364.400,00	\$ 1.461.200,00	\$ 1.461.200,00

Tasa	VAN
18,50%	\$141.668,85

TIR	23%
-----	-----

## **INTRODUCCIÓN**

### **INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (EMN) son, ambos, fenómenos intrínsecamente complejos desde un punto de vista conceptual, que han sido analizados desde diferentes perspectivas. Esto ha provocado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, que, sin duda, enriquece el debate científico. Sin embargo, en ocasiones se puede producir una cierta ambigüedad en la exposición y explicación del tema, ante las múltiples acepciones existentes y los distintos puntos de vista que se pueden plantear. La revisión conceptual y teórica efectuada nos muestra que las diferentes y variadas acepciones existentes de ambos conceptos han condicionado, sin duda, la dirección y el desarrollo de las distintas teorías sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN) y son, de hecho, una prueba fehaciente de la complejidad del tema a tratar. En la Tabla 1 mostramos las diferentes perspectivas y enfoques desde las que se abordan las teorías que tratan la internacionalización. La complejidad conceptual y la variada perspectiva analítica de la internacionalización de la empresa y de la empresa multinacional (EMN) nos han predispuesto a intentar clarificar nuestras propias ideas sobre el tema. Entendemos que las definiciones de la internacionalización de la empresa y de la empresa multinacional que planteamos pueden considerarse en un sentido amplio y generalista, más que restringido, por dos razones. La primera se refiere a la propia formación de nuestra definición conceptual a partir de los principales componentes encontrados en las diferentes acepciones analizadas, planteadas por algunos de los principales autores especializados. La segunda razón es la búsqueda consciente de unos conceptos amplios sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN) que nos permita, posteriormente, matizar, delimitar y clasificar adecuadamente las múltiples formas y modalidades que admiten estos conceptos.

**Tabla 1: Teorías sobre la Internacionalización**

<b>Teorías sobre la Internacionalización</b>			
<i>Perspectiva</i>	<i>Perspectiva micro macroeconómica</i>	<i>Perspectiva empresarial Teoría de la estrategia internacional</i>	
<b>Teorías</b>	<b>Teoría del Comercio Internacional</b>	<b>Teoría de la Internacionalización de la Empresa</b>	<b>Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior</b>
<b>Enfoque</b>	¿Por qué existe comercio entre los distintos países?	¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?	¿Por qué existen las EMN?
<b>Enfoque Económico</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Enfoque Organizativo o Directivo</b>		<b>X</b>	

Antes de poner en marcha las estrategias de internacionalización de empresas hay que tener en cuenta una serie de consejos para comenzar las operaciones en el extranjero:

- Conocer si la compañía se encuentra en condiciones de exportar. Al hacer una estadística de la empresa podrá saberse el volumen de producción y venta de los últimos ejercicios, los cambios en los stocks y análisis de los costes.
- Comprobar que la tecnología que existe se adapta a la producción de bienes enfocados a la exportación. Si las expectativas de futuro superan la capacidad actual habría que plantear la incorporación de nuevos aparatos con el avance tecnológico necesario.
- La lista de productos a exportar debe extraerse de un estudio de mercado y de producto. Un producto comercializado en el mercado doméstico con éxito no tendrá garantizadas las ventas en el mercado externo.
- Hay que analizar si se trata de un producto de fácil adaptación y cuál será el costo de esa adaptación. También debemos preguntarnos si exigirá personal de la compañía o hay que contratar a personal externo.

## Formas de internalización empresarial

Hay varias clases de internacionalización empresarial. Vamos a analizarlo en función de sus objetivos:

- **Exportación simple:** la actividad se concentra principalmente en una zona geográfica concreta. Es una primera etapa para comenzar la internacionalización.
- **Exportación compleja:** también incide en la concentración de la actividad en un área geográfica determinada, pero con un método de marketing más planificado y con una mayor coordinación. Supone una etapa esencial para las empresas que se adentran en mercados emergentes.
- **Estrategia Multidoméstica:** tiene como principales características la gran dispersión de actividades en distintas zonas geográficas y la poca coordinación. Más que una exportación consiste en la producción local de servicios o productos, con un tratamiento concreto de cada mercado en cuanto a sus peculiaridades. Este sistema encaja sobre todo en los mercados con pocas posibilidades de economías de escala.
- **Estrategia global:** supone el grado de internacionalización más alto. Está marcado por unas actividades muy planificadas y coordinadas, geográficamente muy repartidas. Resulta una estrategia muy complicada de seguir, ya que implica la división de los recursos y una gran coordinación pese a la distancia.

Existen otros tipos de internacionalización de las empresas, como podrás comprobar a continuación:

- **Vender a clientes locales que son los que se ocupan de exportar los productos:** en este caso, sería el cliente del otro país el que asumiría el riesgo y el que obtendría las ganancias.
- **Vender a representantes locales de clientes extranjeros:** en este caso, les comercializarían sus artículos a distribuidores y corporaciones. El proveedor es

concedor de que el artículo se exporta, pero continúa siendo el vendedor quien asume el riesgo y controla los detalles de exportación.

- **Exportación a por medio de intermediarios:** se trata de uno de los **modelos de internacionalización de empresa** más utilizados. En este sentido, se le otorga facultad al intermediario para que haga la búsqueda de mercados y compradores para sus artículos. A cambio, la empresa que exporta se beneficia de la experiencia del intermediario para aprender sobre competidores y los mercados.
- **Exportación directa:** la empresa que sale al exterior asume de manera directa el control y también el riesgo de la operación. Este modelo de internacionalización le proporcionará unos mayores beneficios, pero también le reclamará una mayor dedicación y conocimientos sobre el nuevo mercado para conseguir resultados positivos.

Estos **modelos de internacionalización de empresas** deben tenerse en cuenta antes de afrontar la salida al exterior.

## **MACROENTORNO DEL SECTOR FLORÍCOLA**

Durante los meses de enero a julio de 2016, Estados Unidos se mantuvo como principal socio comercial para el sector floricultor de Ecuador, sin embargo, hoy en día el mercado europeo se está imponiendo, reflejando un 19% de las exportaciones de flores ecuatorianas, Rusia un 14% y otros mercados otro 14%. Lo anterior, supone una considerable variación en la distribución del mercado de flores ecuatorianas en la UE.

Por otro lado, se observa que, durante el mismo período del 2017, los porcentajes de los principales destinos de exportación han tenido variaciones en sus participaciones. Tal es el caso que EE.UU. ha registrado un decrecimiento del 8%; mientras que el mercado europeo y ruso han experimentado un crecimiento del 1% y 2%, respectivamente, esto en gran parte por el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea que entró en vigencia el 1° de Enero del 2017.

## Exportaciones por tipo de flor en la UE

Durante el primer trimestre del 2017, las exportaciones de rosas a la Unión Europea representaron para el sector productivo de Ecuador, alrededor de USD 41 millones, siendo la rosa el principal producto exportado a la Unión Europea, con un monto del 77% de participación, siendo la rosa ecuatoriana muy apreciada por el consumidor europeo debido a su alta calidad.

El segundo rubro más importante después de las rosas es la gypsophila con el 11%, después le siguen las demás flores de verano, ya que en Europa se ingresan todas las flores de verano que no tienen partida arancelaria propia, con el 6%.

## Principales importadores de flores del mundo

El negocio de las flores mueve alrededor de USD 7.893 millones en todo el mundo. Dentro de los mayores compradores mundiales, el bloque de la Unión Europea se posiciona como el primer importador de flores frescas cortadas con el 61% del total, después le sigue Estados Unidos que abarca el 18%. Ecuador participa del 5% de las importaciones de flores realizadas por Europa.

## Distribución del mercado de flores ecuatorianas – caso Rosas

En lo que se refiere a las importaciones de rosas, Holanda se encuentra como primer abastecedor del mercado con el 48%, si bien, Ecuador no es el principal exportador, sí representa el principal mercado latinoamericano, registrando crecimientos del 5.3%, 1.4% y 1.2% con respecto al 2015.

De hecho, según datos obtenidos del Centro Internacional del Comercio, en el 2016, las importaciones de rosas en este mercado crecieron 1%. Como también, para ese mismo año, la exportación de rosas representó el 77% de las exportaciones al mercado europeo, aunque, en este año, las exportaciones de rosas sufrieron una caída del 3% en valor Fob con respecto al 2015.

Las exportaciones en volumen, al contrario del valor FOB, presentan un crecimiento. En el 2016, el volumen de toneladas métricas de rosas exportadas incrementó en un 3.6% con respecto al 2015. Durante el primer trimestre del 2017, este rubro también presenta un crecimiento del 34.5% con respecto al mismo periodo del 2016.

Por su parte, el precio por kilo de rosas exportadas a la Unión Europea sufrió un decrecimiento del 6.4% en el 2016, pasando de \$5.65 a \$5.29, es decir, cada kilo exportado se vendió a \$0.36 menos.

Para el primer trimestre del 2017, también se observó una tendencia de decrecimiento en el precio, pasando de \$5.50 a \$ 4.96, es decir un 10% menos.

Por lo tanto, así está el mercado de las rosas y la distribución del mercado de flores ecuatorianas, las expectativas de cierre para el 2017 refleja que este año el crecimiento es notable, hecho que espera se mantenga o aumente.

# 1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FLORÍCOLA

## 1.1 Situación actual de Falconfarms de Ecuador S.A.

Falconfarms de Ecuador es una empresa dedicada al cultivo y exportación de rosas y gypsophila a mercados internacionales como EEUU, inició sus actividades en el año 2002 con una finca ubicada en Otavalo al norte del país, poco a poco ha ido creciendo constantemente hasta llegar a constituir una cantidad de cinco fincas ubicadas en lugares estratégicos para el cultivo de flor y así llegar a convertirse en una de las principales exportadoras de flor (rosa y gypso) del país a EEUU donde se encuentra la comercializadora FALCONFARMS INC ubicada en Miami encarga de distribuir toda la exportación que ha sido enviada, y otro porcentaje de la exportación se envía directamente a clientes tales como Florexp, Queens, Solefarms, etc. Que confían en la calidad de la flor que se produce en el país, toda la parte de logística y administración como Gerencia General – Departamento de Compras – Contabilidad – Operaciones es manejado desde oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Quito.

En la empresa Falconfarms de Ecuador S.A. se ha establecido una misión y visión en dos formas distintas una como organización principal y una como unidad de servicio que presta a las fincas la administración central que está ubicada en las oficinas de Quito, a continuación, se muestra las propuestas de planeación de la empresa.

### **Misión organizacional**

“Producir y comercializar flores de corte de exportación para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, garantizando la consistencia en la calidad de nuestros productos y servicio superior; asegurando costos de operación competitivos, bienestar y desarrollo integral de nuestra gente, responsabilidad social y ambiental; para garantizar la rentabilidad sostenible del grupo”.

## **Visión 2018 organizacional**

Falconfarms reconocida por:

- Sus altos niveles de productividad rentable logrados,
- Ser el mejor aliado de clientes y proveedores,
- Ser una buena opción laboral en el sector,
- Su responsabilidad social y ambiental.

## **Misión unidad de servicios quito**

Garantizar los servicios de apoyo administrativo y financiero, logísticos y operativos, legales, sistemas de información, socioambientales y de seguridad para satisfacer los requerimientos de nuestras Unidades de Producción y Comercializadoras; asegurando eficiencia en los procesos, confiabilidad y oportunidad del servicio y cumplimiento de las políticas y la normatividad; para aportar a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

## **Visión 2020 unidad de servicios Quito**

Ser reconocidos como:

- El mejor aliado estratégico de nuestros clientes y proveedores,
- Una unidad con altos estándares de servicio, consolidada en sus procesos,
- Un equipo altamente motivado y comprometido con los objetivos y metas de la Unidad de Servicio.

Como se puede observar las misiones y visiones propuestas están enfocadas en objetivos estratégicos ya que no se enfoca en el tema financiero, sino que abarca mucho más de planeación estratégica para lograr las etas propuestas por la empresa Falconfarms.

Hallazgo. La empresa Falconfarms trabaja muy bien en el tema de planeación ya que integra una unidad de servicios que es administración central de la empresa conjuntamente con la unidad productora que son las fincas y así se logra las misiones y

visiones establecidas y conjuntamente se llega a la meta que es producir una flor con calidad de exportación.

## 1.2 Principales destinos de exportación

La flor ecuatoriana es muy apetecida en el mercado global ya que su calidad es de las mejores del mundo, EE. UU. es el principal destino de la flor ecuatoriana a continuación se muestra los principales importadores de flor que se cultiva en Ecuador:

**Tabla 2: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador**

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas

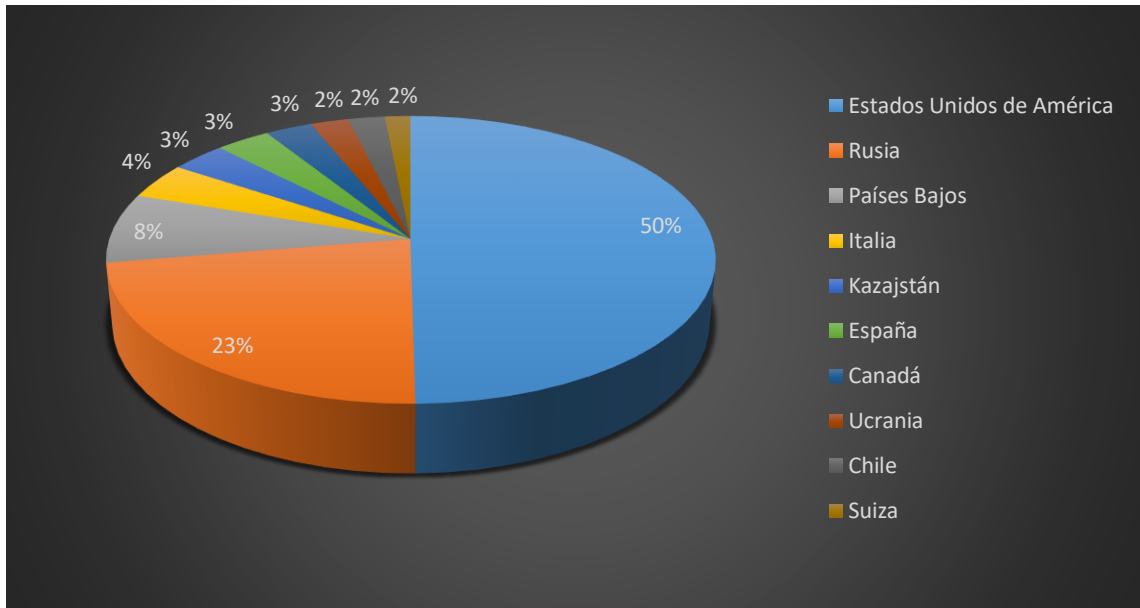
[Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.](#)

Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2017
Estados Unidos de América	\$214.883,00	\$238.218,00	\$249.545,00	\$266.980,00	\$275.022,00
Rusia	\$173.663,00	\$193.898,00	\$110.656,00	\$105.035,00	\$124.800,00
Países Bajos	\$38.197,00	\$53.780,00	\$46.035,00	\$44.583,00	\$43.365,00
Italia	\$18.989,00	\$23.693,00	\$20.105,00	\$22.150,00	\$22.452,00
Kazajstán	\$10.499,00	\$8.587,00	\$9.722,00	\$11.285,00	\$18.743,00
España	\$12.077,00	\$15.318,00	\$16.216,00	\$15.390,00	\$18.452,00
Canadá	\$22.113,00	\$19.490,00	\$19.101,00	\$14.457,00	\$15.850,00
Ucrania	\$22.924,00	\$16.855,00	\$12.155,00	\$11.346,00	\$12.879,00
Chile	\$17.742,00	\$49.463,00	\$11.473,00	\$10.957,00	\$12.418,00
Suiza	\$8.550,00	\$9.194,00	\$7.913,00	\$8.594,00	\$8.583,00
Alemania	\$11.473,00	\$13.262,00	\$11.987,00	\$9.207,00	\$8.490,00
Letonia	\$623,00	\$528,00	\$664,00	\$3.958,00	\$8.482,00
Francia	\$6.796,00	\$7.143,00	\$6.913,00	\$6.217,00	\$7.150,00
Portugal	\$2.600,00	\$3.036,00	\$3.547,00	\$3.750,00	\$5.499,00
Qatar	\$2.658,00	\$2.205,00	\$4.890,00	\$4.804,00	\$4.625,00
Kuwait	\$1.640,00	\$1.681,00	\$4.408,00	\$3.874,00	\$4.313,00
República Checa	\$411,00	\$2.284,00	\$4.040,00	\$3.672,00	\$3.435,00
Australia	\$1.147,00	\$2.368,00	\$2.457,00	\$2.989,00	\$3.330,00
Argentina	\$2.497,00	\$1.798,00	\$2.130,00	\$1.850,00	\$3.244,00
República Dominicana	\$994,00	\$1.041,00	\$2.536,00	\$3.184,00	\$3.224,00

Importadores	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2017
China	\$513,00	\$1.081,00	\$2.584,00	\$2.975,00	\$3.180,00
Belarús	\$1.810,00	\$2.296,00	\$3.243,00	\$2.273,00	\$3.158,00
Rumania	\$799,00	\$763,00	\$2.276,00	\$3.118,00	\$2.841,00
Reino Unido	\$1.812,00	\$1.787,00	\$3.171,00	\$2.264,00	\$2.359,00
Filipinas	\$622,00	\$197,00	\$784,00	\$1.154,00	\$2.265,00
Nicaragua	\$430,00	\$198,00	\$605,00	\$1.032,00	\$2.216,00
El Salvador	\$147,00	\$97,00	\$281,00	\$613,00	\$2.204,00
Azerbaiyán	\$2.346,00	\$1.377,00	\$4.160,00	\$2.658,00	\$2.083,00
Paraguay	\$520,00	\$651,00	\$1.015,00	\$924,00	\$1.971,00
Croacia	\$1.647,00	\$2.195,00	\$2.047,00	\$2.406,00	\$1.825,00
Polonia	\$356,00	\$586,00	\$1.423,00	\$1.058,00	\$1.665,00
Perú	\$3.211,00	\$2.739,00	\$2.650,00	\$1.364,00	\$1.572,00
Emiratos Árabes Unidos	\$712,00	\$736,00	\$2.245,00	\$2.140,00	\$1.501,00
Moldova, República de	\$1.526,00	\$897,00	\$1.380,00	\$752,00	\$1.472,00
Lituania	\$4.956,00	\$2.592,00	\$3.762,00	\$3.951,00	\$1.427,00
Japón	\$1.219,00	\$1.586,00	\$1.719,00	\$2.207,00	\$1.401,00
Brasil	\$2.275,00	\$2.539,00	\$2.432,00	\$1.060,00	\$1.321,00
Arabia Saudita	\$266,00	\$585,00	\$1.673,00	\$1.199,00	\$1.317,00
Uruguay	\$765,00	\$738,00	\$970,00	\$1.262,00	\$1.269,00
Georgia	\$2.593,00	\$2.087,00	\$3.082,00	\$1.665,00	\$999,00
Bahrein	\$675,00	\$667,00	\$1.186,00	\$823,00	\$854,00
Viet Nam	\$87,00	\$134,00	\$85,00	\$246,00	\$786,00
Hong Kong, China	\$392,00	\$434,00	\$842,00	\$593,00	\$752,00
Turkmenistán	\$75,00	\$122,00	\$1.006,00	\$484,00	\$692,00
Panamá	\$248,00	\$144,00	\$287,00	\$390,00	\$615,00
Estonia	\$237,00	\$220,00	\$876,00	\$346,00	\$595,00
Hungría	\$309,00	\$816,00	\$1.605,00	\$345,00	\$586,00
Indonesia	\$563,00	\$260,00	\$448,00	\$701,00	\$559,00
Maldivas	\$18,00	\$43,00	\$66,00	\$110,00	\$509,00
Eslovaquia	\$89,00	\$59,00	\$275,00	\$254,00	\$474,00

Los 10 países principales consumidores de flor ecuatoriana abarcan el 90% de todas las exportaciones de Ecuador al mundo.



**Figura 1: Principales importadores de flor ecuatoriana**

El mercado florícola ha crecido de una manera impresionante, el principal destino que es EEUU desde el año 2013 al año 2017 creció un 28%



**Figura 2: Exportaciones de Ecuador a EEUU**

Pero no todo ha sido bueno el segundo destino más importante de la flor ecuatoriana es Rusia, pero no ha tenido incremento como el mercado de EE. UU. sino al contrario el mercado ruso cayó 28% con respecto al 2017.



**Figura 3: Exportaciones de Ecuador a Rusia**

Continuando con el análisis de los principales destinos de la flor del país los Países bajos se notó un incremento en las importaciones con respecto al 2013 del 14% aunque tuvo su pico más alto en el año 2014, se ha tratado de recuperar este mercado año a año porque es un potencial país importador de flores.



**Figura 4: Exportaciones de Ecuador a Países Bajos**

En el cuarto lugar de los principales consumidores de flor que exporta Ecuador esta Italia que aumento su consumo en un 18%.



**Figura 5: Exportaciones de Ecuador a Italia**

Para terminar con este análisis de los principales países que importan flor desde Ecuador se encuentra Kazajstán con un impresionante crecimiento del 79% con relación al 2013.



**Figura 6: Exportaciones de Ecuador a Kazajstán**

### 1.3 Principales exportadores de flor del país

A nivel local existen 10 empresas que abarcan la mayor exportación de flor, estas empresas se muestran a continuación:

**Tabla 3: Principales exportadores de flor del país**

EMPRESA	VENTAS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRI-MONIO	UTILIDAD
HILSEA INVESTMENTS LIMITED	\$47.570.520	\$42.807.356	\$15.137.368	\$27.669.988	\$624.722
FALCONFARMS DE ECUADOR S.A.	\$32.654.292	\$34.388.216	\$24.421.352	\$9.966.864	\$215.188
ROSAPRIMA CIA. LTDA.	\$25.055.607	\$27.943.888	\$14.139.977	\$13.803.911	\$246.206
GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.	\$24.683.475	\$15.551.783	\$12.849.471	\$2.702.311	\$554.285
FLORICOLA SAN ISIDRO LABRADOR FLORSANI CIA. LTDA.	\$18.226.414	\$6.205.216	\$5.046.767	\$1.158.449	\$283.985
FLORES EQUINOCCIALES FLOREQUISA	\$17.229.870	\$14.582.197	\$11.311.334	\$3.270.863	\$693.509
DENMAR S.A.	\$16.888.093	\$17.567.070	\$13.784.161	\$3.782.910	\$133.250
EQR-EQUATOROSES C.A.	\$12.037.134	\$9.313.814	\$6.876.083	\$2.437.731	\$103.300
SANDE ECUADOR CIA. LTDA.	\$10.725.581	\$17.085.804	\$10.677.012	\$6.408.792	\$560.307
EXPORTADORA DE FLORES EXPOFLOR C.L.	\$10.404.015	\$6.292.482	\$4.202.519	\$2.089.963	\$244.443

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Como podemos observar Hilsea es la empresa líder en ventas en Ecuador seguido por Falconfarms, pero esto no quiere decir que sean las mejores empresas.

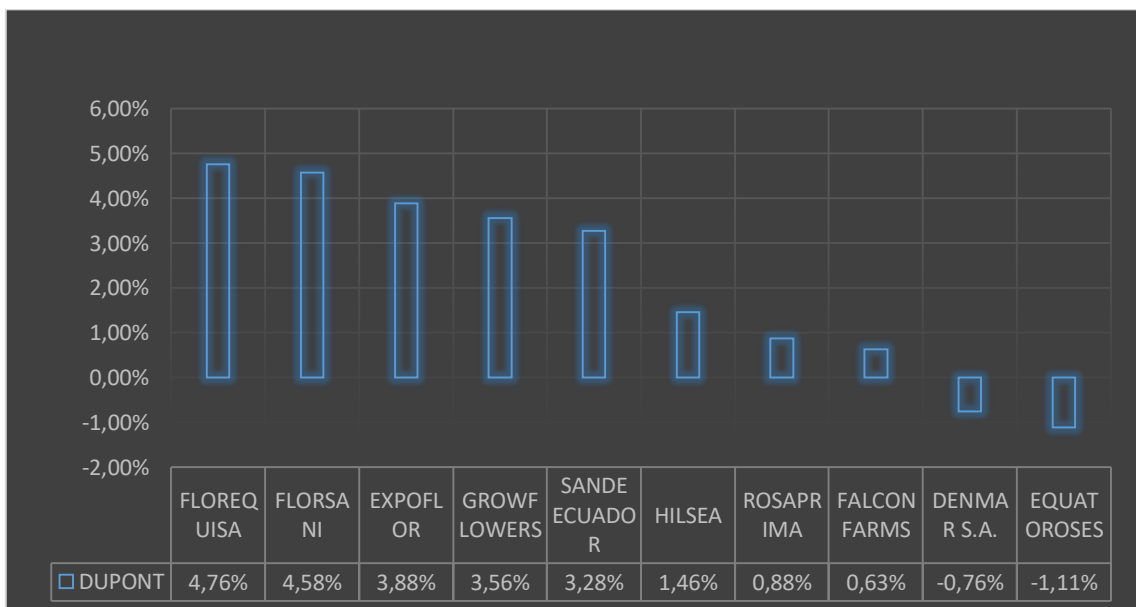
Para realizar un análisis más profundo se analizará mediante índices financieros para determinar cuál es la empresa líder en el país en términos relacionados a la rentabilidad.

## Rentabilidad neta del activo

Este índice financiero nos muestra la capacidad que tienen los activos fijos para producir utilidades, independientemente de la forma de financiamiento de la empresa ya sea con deuda o con el mismo patrimonio.

**Tabla 4: Rentabilidad neta del activo**

EMPRESA	DUPONT
FLOREQUISA	4,76%
FLORSANI	4,58%
EXPOFLOR	3,88%
GROWFLOWERS	3,56%
SANDE ECUADOR	3,28%
HILSEA	1,46%
ROSAPRIMA	0,88%
FALCONFARMS	0,63%
DENMAR S.A.	-0,76%
EQUATOROSES	-1,11%



**Figura 7: DUPONT**

Bajo el índice financiero rentabilidad neta del activo (Dupont) podemos observar que Florequisa es la empresa que más genera utilidad a través de sus activos, por otro lado,

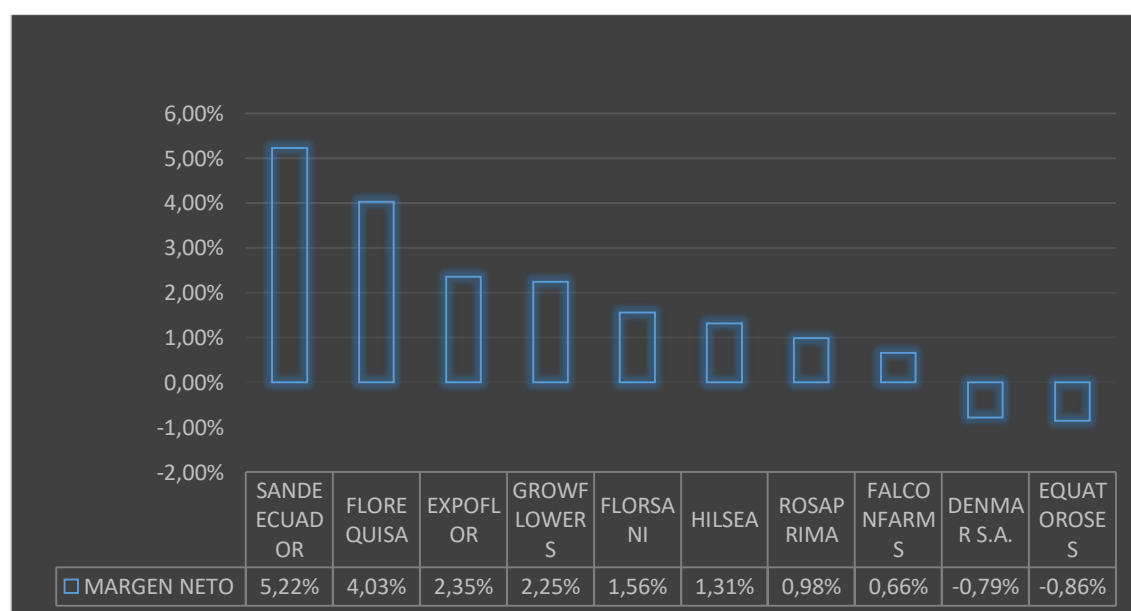
Hilsea y Falconfarms empresas líderes en ventas con este criterio ocupan el sexto y octavo lugar esto es preocupante ya que empresas demasiado grandes no generan utilidad con sus recursos.

### Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

**Tabla 5: Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)**

EMPRESA	MARGEN NETO
SANDE ECUADOR	5,22%
FLOREQUISA	4,03%
EXPOFLOR	2,35%
GROWFLOWERS	2,25%
FLORSANI	1,56%
HILSEA	1,31%
ROSAPRIMA	0,98%
FALCONFARMS	0,66%
DENMAR S.A.	-0,79%
EQUATOROSES	-0,86%



**Figura 8: Margen Neto**

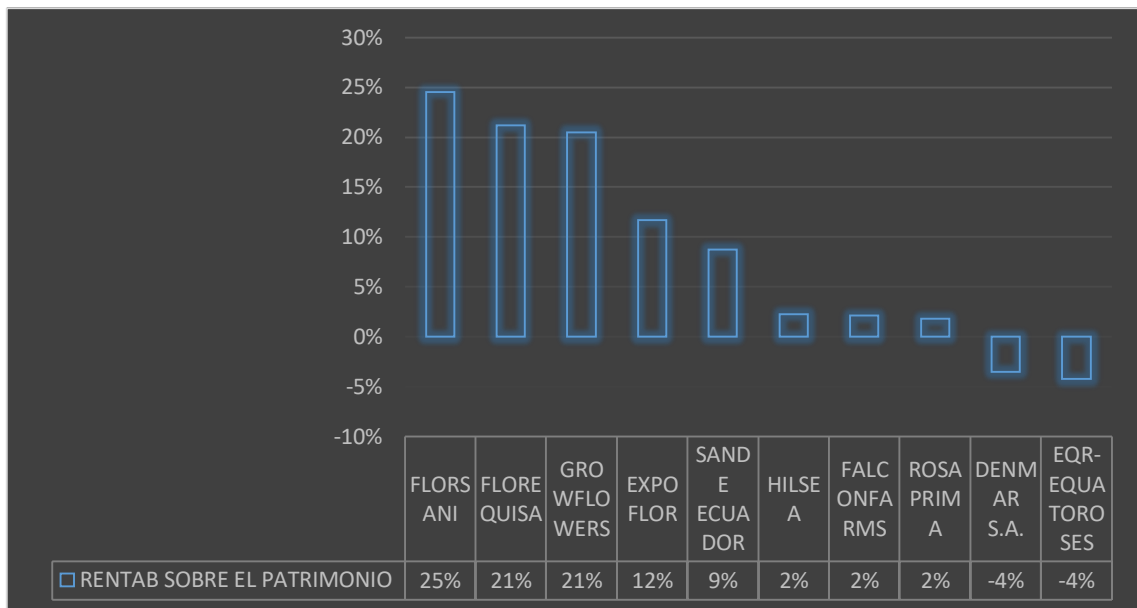
Con este índice financiero podemos determinar que Sande Ecuador es la empresa más rentable ya obtiene un mayor porcentaje de utilidad con respecto a sus ventas, al igual que en el indicador anterior Hilsea y Falconfarms están muy por debajo de lo que se esperaba para empresas multinacionales esto quiere decir que deben mejorar sus procesos internos para mejorar en rendimientos y rentabilidad.

### **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.

**Tabla 6: Rentabilidad sobre el patrimonio**

<b>EMPRESA</b>	<b>RENTAB SOBRE EL PATRIMONIO</b>
FLORSANI	25%
FLOREQUISA	21%
GROWFLOWERS	21%
EXPOFLOR	12%
SANDE ECUADOR	9%
HILSEA	2%
FALCONFARMS	2%
ROSAPRIMA	2%
DENMAR S.A.	-4%
EQR-EQUATOROSES	-4%



**Figura 9: Rentabilidad sobre el patrimonio**

La utilidad sobre el patrimonio nos refleja el rendimiento de cada accionista, en este aspecto Florsani tiene una buena rentabilidad con respecto al patrimonio.

#### 1.4 Problemas de la exportación de flor

La flor ecuatoriana no se caracteriza por exportar en grandes cantidades como lo hacen países como Holanda mayor exportador a nivel mundial o como Colombia que representa a Latinoamérica exportando grandes cantidades al mundo, sin embargo, la flor ecuatoriana es requerida por su calidad y por sus variedades ya que, al estar ubicados sobre la línea del Ecuador, hay cuatro ciclos productivos en un año, a diferencia de los dos que se obtienen en los hemisferios norte y sur.

Así, la producción de rosas es constante y las plantas reciben rayos de luz perpendiculares, por lo que sus tallos crecen rectos son más anchos y largos y tienen botones más grandes.

Según Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de Expoflores, explicó que la falta de competitividad del Ecuador y una sobreoferta mundial de materia prima desde hace 14 meses agravaron el problema. “Ahí es que se debe bajar los precios, por eso se vende un 14% menos en valor, lo cual castiga mucho en temas de flujos y rendimiento. Además, los costos de la mano de obra (que hoy supera el 55% del costo total de la producción)

deben ser razonables de acuerdo con la competencia mundial. Tenemos una carga fuerte laboral y tributaria, dos problemas serios para la competitividad”. Por su parte, Carolina Arcos, sectorialista de flores de Pro-Ecuador, dijo que parte del problema es porque “tenemos un país dolarizado con una moneda fortalecida lo que nos pone más caros. La demanda de flor no baja, pero se buscan más baratas. En esta oferta y demanda, a las empresas no les queda otra cosa que bajar los precios”. Para esos problemas, Arcos propone una solución: diferenciarse por la calidad de la flor y buscar nuevos nichos de mercados que estén conscientes de pagar bien por las flores ecuatorianas. Señaló que las flores tienen 110 destinos, especialmente EE. UU., Rusia, Países Bajos, Italia, Canadá, España y Alemania, “el país es el principal productor mundial de gypsophila, una flor blanca que es utilizada como acompañante de la rosa. Dicha especie está en tercer lugar de exportación -hasta febrero registraba 1.686 toneladas-. Se la debe potenciar más”. Aunque hay mucha competencia, en esta temporada, se vende por excelencia, flores de 21 tipos de rojos (rosas principalmente). “Las fincas llaman color al resto, es decir a las blancas, bicolors, naranjas. Esos colores son apetecidos en verano”, puntualizó Arcos. Sector necesita más inversión Martínez explicó que inversión nueva no ha existido pero que es necesario hacerla para ser competitivos y así potenciar aún más los sectores productores como Cayambe, Tabacundo y ciertas zonas de Cotopaxi, Carchi y Azuay. La idea es poder competir -directamente- con Colombia para ganar los mercados de EE. UU., “tenemos la desventaja de los costos de producción. Aquí son más altos y tenemos una economía dolarizada. Kenia -otro competidor- está enviando sus flores a Europa debido a su cercanía y ellos tienen un costo de mano de obra bajísimo”.

Otro factor importante en las exportaciones de flor es la logística puesto que por capacidad o por retrasos de vuelos la cadena de frío en alguna etapa se rompe y esto afecta directamente a la flor que hace que su tiempo de duración se vea reducido, además en ciertas épocas el clima afecta puesto que los fuertes vientos en los sectores como Cayambe o Tabacundo tienen incidencia en los invernaderos provocando daños en plásticos e infraestructura lo que imposibilita o retrasa la cosecha de flor para las temporadas más altas que son San Valentín y el Día de la Madre para las exportadoras de flor hacia el mercado de EEUU.

## **2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **2.1 Herramientas para Diagnóstico**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

A continuación, se presentan cinco herramientas para realizar el diagnóstico de una organización.

#### **2.1.1 FODA**

La herramienta FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

¿Cómo medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de una compañía?

**Tabla 7: FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Puntos fuertes internos potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades fundamentales en áreas clave</li> <li>• Recursos financieros adecuados</li> <li>• Buena imagen de los compradores</li> <li>• Un reconocido líder en el mercado</li> <li>• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas</li> <li>• Acceso a economías de escala</li> <li>• Aislada de las fuertes presiones competitivas</li> <li>• Propiedad de la tecnología</li> <li>• Ventajas en costos</li> <li>• Mejores campañas de publicidad</li> <li>• Habilidades para la innovación de productos</li> <li>• Dirección capaz</li> <li>• Posición ventajosa en la curva de experiencia</li> <li>• Mejor capacidad de fabricación</li> <li>• Habilidades tecnológicas superiores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Puntos débiles internos potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una dirección estratégica clara</li> <li>• Instalaciones obsoletas</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio</li> <li>• Falta de productividad y talento gerencial</li> <li>• Falta de algunas habilidades o capacidades clave</li> <li>• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos</li> <li>• Atraso en I&amp;D</li> <li>• Línea de productos demasiado limitada</li> <li>• Débil imagen en el mercado</li> <li>• Débil red de distribución</li> <li>• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio</li> <li>• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia</li> <li>• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades externas potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes</li> <li>• Ingresar en nuevos mercados o segmentos</li> <li>• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes</li> <li>• Diversificarse en productos relacionados</li> <li>• Integración vertical</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos</li> <li>• Complacencia entre las compañías rivales</li> <li>• Crecimiento en el mercado más rápido</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas externas potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores foráneos con costos menores</li> <li>• Incremento en las ventas de productos sustitutos</li> <li>• Crecimiento más lento en el mercado</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos</li> <li>• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> </ul>

Como identificar los puntos fuertes y débiles.

Un *punto fuerte* es algo que la compañía puede hacer bien o puede ser una característica que le proporciona una capacidad importante a la empresa; puede ser:

- Una habilidad
- Una capacidad
- Un recurso valioso
- Una capacidad competitiva de la organización

Por ejemplo, puede ser, tener un mejor producto, tener costos unitarios por debajo del promedio, una tecnología superior o un servicio de calidad para el cliente.

Un *punto débil* es lo que le falta a la compañía o algo que hace mal dentro de la organización en comparación con otras o bien una condición que coloca en una situación desfavorable. Un punto débil puede hacer que una empresa sea vulnerable contra sus competidores dependiendo de la importancia del factor identificado.

Después de identificar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la compañía, se procede a evaluar detalladamente las dos listas ya que algunos puntos fuertes son más importantes que otros porque influyen más para determinar el resultado, para competir con *éxito* y para planificar una estrategia poderosa frente a la competencia. Así mismo, algunos puntos débiles pueden ser fatales, mientras que otros no tendrán tanta importancia en el resultado y que podrían remediarse con facilidad. El análisis FODA es construir un balance estratégico: los puntos fuertes son los *activos competitivos* y los puntos débiles los *pasivos competitivos*. Lo importante es ver si los puntos fuertes/activos superan de manera adecuada a los puntos débiles/pasivos. Enfocarse en los puntos fuertes para inclinar la balanza hacia los activos es una estrategia eficaz, pero sin descuidar los puntos débiles ya que hace que la compañía sea potencialmente vulnerable.

La estrategia adecuada es la siguiente: la estrategia de una organización debe estar bien acoplada a los puntos fuertes y débiles, y a las capacidades competitivas de una compañía.

## 2.1.2 CANVAS

El modelo Canvas fue creado por Alexander Osterwalder en 2010 con el fin de tener una visión global de la idea de negocio, e asimismo mostrar claramente las interconexiones entre los diferentes elementos que componen el modelo en tan sólo una hoja, tal como se muestra en la Figura 2 (IESDE, 2012).

**Tabla 8: Esquema modelo Canvas**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	

Los nueve bloques del modelo se interconectan para dar resultados que expliquen la dinámica del negocio. Es así como la propuesta de valor, productos y servicios ofrecidos se da para unos segmentos de cliente determinados los cuales serán alcanzados a través de unos canales de distribución encargados de la entrega del valor ofrecido y a través del mantenimiento de relaciones. De esta manera se logra describir cómo y a través de qué mecanismos de fijación de precios el modelo de negocio está capturando valor.

Posteriormente se describe la infraestructura a través de la cual se crea, entrega y captura valor, se definen que activos son necesarios en el modelo. De esta manera se definen también las actividades claves para el correcto desempeño y evolución del modelo las cuales estarán apoyadas por aliados que proveerán algunos de los recursos y actividades que no son propias de la organización.

Finalmente, al tener una idea clara y global del negocio se conocerá la estructura de costos de la organización (Educación Económica, 2013).

- Oferta

- Propuesta de Valor

En este punto se habla sobre la solución al problema motivante para la creación de la empresa. Se establece la oferta de productos y/o servicios los cuales satisfacen las necesidades del cliente y el factor diferenciador que éstos traen consigo (entuxia, 2014); la propuesta de valor puede estar enmarcada en diferentes elementos tales como novedad, desempeño, personalización, diseño, marca/status, precio, facilidad de uso, accesibilidad entre otros. Las preguntas por realizar para definir este segmento serían: ¿qué valor se le entrega al cliente?, ¿cuál es el problema a resolver a través de los productos a ofrecer?, ¿Cuáles son los productos a ofrecer para cada tipo de cliente?, ¿Cuáles necesidades se están satisfaciendo? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Cliente

- Clientes

Se define el o los segmentos para los cuales están dirigidos los productos y/o servicios. Igualmente los tipos de segmentación del mercado ya sea mercado masivo, en el cual no se distinguen segmentos en el mercado ya que el producto o servicio está dirigido a un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares; nichos, segmentos pequeños específicos y especializados; mercado segmentado, se atienden necesidades de varios segmentos similares en el mercado con una propuesta de valor diferente para cada uno; diversificado, se atienden dos o más segmentos de mercado no relacionados; y de plataforma múltiple, reúne dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Las preguntas por responder en esta sección son: ¿para quién se crea valor?, ¿quiénes son los clientes más importantes? (Business Model Foundry AG, 2012)

- Relaciones con los clientes

Para mantener la prosperidad del negocio se requiere del establecimiento y permanencia de las relaciones con los clientes, por esto es importante definir qué tipo de relación se tendrá para cada segmento de clientes. Estos pueden ser: asistencia personal (servicios de atención al cliente), asistencia personal dedicada, en donde un representante de servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado; autoservicio, en donde se proporcionan todos los medios necesarios para el servicio de los clientes mas no se mantiene una relación directa con ellos; servicios automatizados, los cuales a través de procesos y/o equipos automáticos sirven a los consumidores; comunidades en línea para el intercambio de conocimientos y co-creación, colaboración continua de clientes para la mejora y diseño de nuevos productos y servicios en una empresa (ej. YouTube) (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las preguntas por resolver en este punto serían: ¿Qué tipo de relación esperan los clientes que se establezcan y mantengan con ellos?, ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Canales de distribución

Describe cómo se comunica y llega al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor. Establece los interfaces con el cliente, desde la comunicación (antes, durante y posterior a la adquisición), la distribución y los canales de venta (Cowan, 2013). Las preguntas por resolver en este punto son: ¿a través de que canales se tendrá acceso a los clientes?, ¿cómo se podrían integrar?, ¿cuáles funcionarían mejor? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Infraestructura

- Alianzas clave

Para optimizar y reducir el riesgo en el modelo de negocio, las organizaciones cultivan sus relaciones proveedor-comprador. Además, se forman alianzas estratégicas tales como: alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas con

competidores, joint-ventures, acuerdo comercial en el cual las partes acuerdan desarrollar por un tiempo determinado una nueva entidad a través de la cooperación mutua y equitativa; y alianzas con proveedores para asegurar activos entre otras (entuxia, 2014). La pregunta clave en este punto es ¿quiénes son los socios claves y proveedores clave? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Actividades clave

Las actividades más importantes para llevar a cabo la propuesta de valor y las cuales pueden ser llevadas a cabo juntamente con los aliados. Entre estas se encuentran la producción, atención al cliente, solución de problemas, networking/plataforma (entuxia, 2014). La pregunta por responder sería: ¿Cuáles son las actividades cruciales que requiere la propuesta de valor? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Recursos clave

Describe los activos más importantes que son necesarios para que el negocio funcione (Cowan, 2013). Pueden ser propios, alquilados o comprados. Entre estos se encuentran: físicos, intelectuales, humanos, financieros (entuxia, 2014). La pregunta por responder sería: ¿cuáles son los recursos fundamentales que requiere la propuesta de valor? (Business Model Foundry AG, 2012).

- Modelo económico

- Fuente de ingreso

La manera como la compañía genera ingresos por cada segmento de clientes. Estos ingresos pueden ser de distintos tipos: venta de objetos, pago por uso de un servicio, pago por suscripción, préstamo/renting/leasing (ej. renta de carros por días u horas), uso de licencia, es la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de un pago; servicio de intermediación, como es el caso para agentes inmobiliarios que obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta y publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2011). Igualmente

se establecen los precios (precios fijos o dinámicos) (entuxia, 2014). Las preguntas para resolver serían: ¿cuánto están dispuestos los consumidores a pagar?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuál será la estrategia de generar ganancia? (entuxia, 2014).

- Estructura de costos

Discute todos los costos involucrados en el desarrollo de la empresa para su modelo de negocio. Para analizar este punto existen dos modelos de estructura de costos y varias características a definir. Los modelos son cost-driven, en donde se recortan gastos cuando sea posible para mantener la estructura de costos lo más reducida posible con propuestas de valor de bajo precio y value-driven, en donde no se considera que los costos sean una prioridad, sino que se prefiere centrar en la creación de valor (ej: hoteles de lujo) (Osterwalder & Pigneur, 2011). Igualmente, las características particulares a definir serían costos fijos, variables, economías de escala, basadas en el incremento de la producción; y de alcance, basadas en la ampliación de su ámbito de actuación (entuxia, 2014). Las preguntas para aclarar serían: ¿Cuáles son los costos inherentes al modelo de negocio?, ¿cuáles son las actividades y recursos clave más costosos? (Business Model Foundry AG, 2012). Finalmente, después de desarrollar cada uno de estos puntos se debe realizar el paso final: el análisis. A través de la información recolectada con cada uno de estos puntos se deberá realizar una discusión que compruebe la rentabilidad y competitividad de la empresa a crear, para así justificar una posible inversión (Cowan, 2013).

### **2.1.3 LEAN CANVAS**

El modelo Lean Canvas fue creado por Ash Maurya tras leer el libro “Business Model Generation” de Alexander Osterwalder, creador del Modelo Canvas. Maurya hizo una modificación al modelo de Osterwalder optimizándolo para start-ups, compañías nuevas en proceso de desarrollo y en búsqueda de mercados (Baum, 2013). Es así como algunos de los nueve pilares del Canvas fueron modificados y el nuevo lienzo fue rediseñado de la siguiente manera:

**Tabla 9:**

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA INJUSTA	SEGMENTO DE CLIENTES
	MÉTRICAS CLAVE	UNICA	CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	

La secuencia estratégica para la estructuración del modelo cambia. Es así como, aunque la mayoría de los pilares permanecen constantes, cuatro fueron reemplazados por las casillas:

- Problema

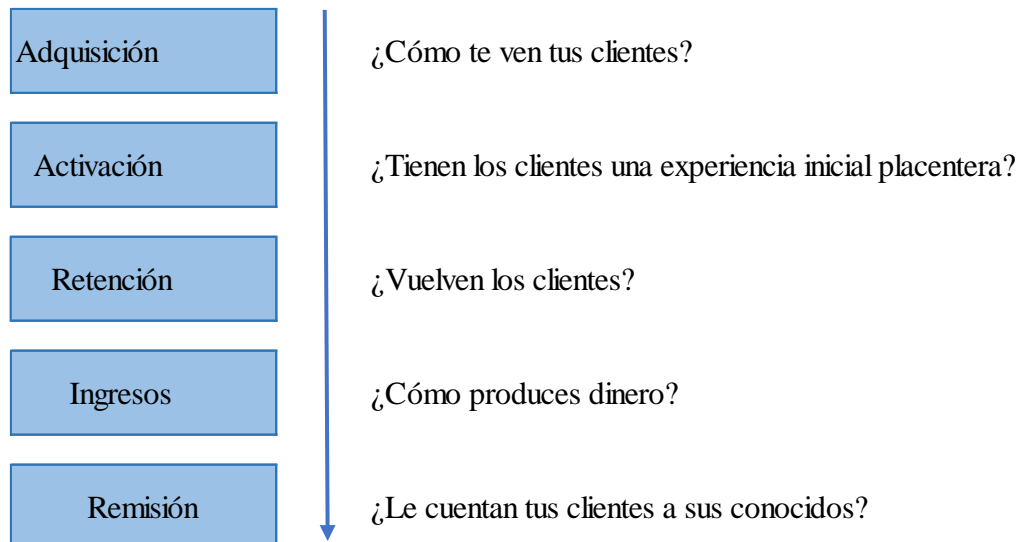
El diseño del modelo inicia con la identificación del problema o problemas los cuales la nueva empresa pretende solucionar. En este punto se identifican las alternativas ofrecidas por la competencia directa e indirecta en la solución de estos problemas (Maurya, 2012). Como se observa en la Figura 2, la segunda etapa es definición de los segmentos de cliente. Usualmente estas dos primeras fases son las que conducen el resto del modelo (Maurya, 2012).

- Solución

A cada problema identificado brindarle una solución general. Las soluciones específicas pueden cambiar a medida que se desarrolla el modelo y se entrevista a los clientes; por lo anterior, identificar soluciones específicas desde un principio no es recomendable (Maurya, 2012).

- Métricas clave

“Encuentra el numero clave que exprese como le está yendo al negocio, antes de recibir el reporte de ventas” Norm Brodsky y Bo Burlingham de Portafolio Hardcover. Se deben establecer unos indicadores que muestren el progreso del negocio. El modelo Lean Canvas utiliza las métricas piratas de Dave McClure para identificar estos indicadores (Maurya, 2012). El esquema de las métricas de McClure se presenta a continuación:



**Figura 10:**

Son 5 puntos; adquisición, activación, retención, ingresos, remisión; en los cuales se debe establecer un indicador que describa el progreso.

- **Adquisición:** Es el punto en el cual un visitante inconsciente se convierte en un prospecto interesado en el negocio. En el caso de un local comercial, es cada vez que una persona pasa por la tienda y entra y en el caso de un sitio web, el número de visitantes que se tenga (Maurya, 2012).
- **Activación:** Punto en el cual el cliente tiene su primera experiencia gratificante. Se puede medir con el número de observaciones positivas o negativas realizadas al negocio (Maurya, 2012).
- **Retención:** Uso repetitivo y “compromiso con el producto. Indica el regreso del cliente al local o el reingreso al sitio web (Maurya, 2012).
- **Ingresos:** Se ve representado por el número de artículos vendidos o de suscripciones obtenidas en el caso de empresas de servicios (Maurya, 2012).
- **Remisión:** Clientes antiguos hacen referencia del negocio a clientes nuevos. Esto se puede indicar con el número de aplicaciones, páginas web o artículos compartidos por el usuario (Maurya, 2012)

- Ventaja injusta

Ventaja competitiva o barreras de entrada del negocio. Son aquellos factores que no son fácilmente copiables del negocio por parte de la competencia; características que hacen única a la organización (Maurya, 2012). Algunos ejemplos de verdaderas ventajas injustas son (Maurya, 2012):

- La información privilegiada.
- Equipo de trabajo interdisciplinario y competente.
- Autoridad Personal.
- Comunidad.
- Actuales clientes.
- Clasificación SEO (posición en la que un sitio web aparece en las páginas de resultados de motores de búsqueda).

Los 4 pilares explicados fueron el reemplazo de las casillas de actividades clave, recursos clave, socios y relaciones con los clientes. Para Maurya, estas casillas no ayudaban a los emprendedores a entender el foco central del modelo. Las actividades clave deberían derivarse de la casilla solución y en cuanto a los recursos clave, lanzar productos al mercado hoy en día no requiere de tantos recursos físicos gracias al internet y la globalización. Por otra parte, el modelo Lean Canvas establece que la relación directa con los consumidores para una empresa que apenas inicia se debe dar a través de entrevistas y observación, y de este modo identificar el camino correcto para llegarles, según la solución que se ha encontrado para ese segmento de mercado específico. Finalmente, en cuanto a los socios claves, Maurya determina que para la creación de una start-up desconocida, buscar socios claves desde el día uno, puede ser una forma de derroche o malgasto. Con el tiempo, los socios serán indispensables para optimizar una empresa, pero el riesgo real de una start-up no está en la falta de socios, sino en las deficiencias en la estructura de costes y los canales de distribución (Baum, 2013).

#### 2.1.4 PEST

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

Este es el gran hito de muchos de los principios del pensamiento estratégico militar: “condiciones climáticas y conocer a tu enemigo”. No basta con saber por ejemplo si el territorio que vas a conquistar tiene un clima frío y que tu ejército sea de clima cálido, sino la forma como vas a prepararte para poder sobrevivir a esas nuevas condiciones adversas. En el lenguaje comercial se aplica este principio porque para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del entorno: político, económico, tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización (Ayala & Arias, s.f.).

Los factores que se analizan en el análisis PEST son:

- Factores Políticos: El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen.

Ejemplo:

- La aplicación del derecho internacional humanitario
- El respeto de los derechos civiles
- Las normas de protección al medio ambiente

- El respeto de los derechos constitucionales
  - La protección a la inversión
  - La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)
  - La legislación tributaria
  - La legislación laboral La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)
  - El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)
  - La estabilidad y el riesgo político
  - El conflicto armado interno o externo y el terrorismo
  - La estabilidad social Las alianzas políticas internacionales
  - La gobernabilidad.
- Factores Económicos: Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

Ejemplo:

- La etapa del ciclo económico
- Las tasas impositivas
- Las tasas de interés
- Los niveles de inflación
- Las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales
- Los niveles de deuda y ahorro
- El nivel de confianza del consumidor
- La disponibilidad de mano de obra calificada
- Los costos de las materias primas
- La calificación riesgo-país
- La disponibilidad de recursos energéticos
- La situación de la balanza de pagos
- La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales

- La confiabilidad del país como socio comercial
  - Los tratados comerciales internacionales vigentes
  - Las restricciones cambiarias
  - Las restricciones a la inversión extranjera
  - Las tasas de empleo
  - La política monetaria
  - La tasa de cambio
  - El tamaño y distribución del gasto público
  - Los índices de precios.
- Factores Sociales: Según (Ayala & Arias, s.f.), Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

Ejemplo:

- Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
- La salud, la educación y la movilidad social
- Las tendencias en el empleo
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Los estilos de vida
- Los cambios socioculturales en marcha
- La distribución del ingreso
- Las condiciones de vida de la población
- Patrones de consumo
- Factores étnicos y religiosos.

- Factores Tecnológicos: Según (Ayala & Arias, s.f.), El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada.

Ejemplo:

- El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico
- El impacto de las tecnologías de la información
- Las tasas de obsolescencia tecnológica
- La automatización de los procesos de producción
- Los incentivos a la modernización tecnológica

### **2.1.5 Boston Consulting Group**

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades

Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una figura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

#### Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazados por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos se convierte en un perro.

#### Interrogante

Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercado de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de

mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

#### Vaca

Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser «ordeñadas» para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las «vacas» se debiesen invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

#### Perro

El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien pérdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

## Infografía de la matriz BCG

Análisis de la cartera de negocios:



**Figura 11:**

Ventajas y desventajas de la matriz BCG

Beneficios de la matriz BCG:

- Fácil de realizar.
- Ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios.
- Es un buen punto de partida para un análisis posterior más exhaustivo.

Limitaciones de la matriz BCG:

- Los negocios sólo se pueden clasificar dentro de los cuatro cuadrantes. Puede ser confuso para clasificar una UEN en el medio de la matriz.

- No define lo que es «mercado». Las empresas pueden clasificarse como vacas, mientras que en realidad son perros, o viceversa.
- No incluye otros factores externos que pueden cambiar la situación por completo (Se recomienda usar la herramienta FODA).
- La cuota de mercado y crecimiento de la industria no son los únicos factores de rentabilidad. Además, la elevada cuota de mercado no significa necesariamente altos beneficios.
- Se niega la existencia de sinergias entre las diferentes unidades de negocios. Los perros pueden ser tan importantes como las vacas, ya que pueden ayudar a lograr una ventaja competitiva para el resto de la compañía.

### **2.1.6 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral CMI)**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que ayuda a traducir la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto de indicadores de actuación.

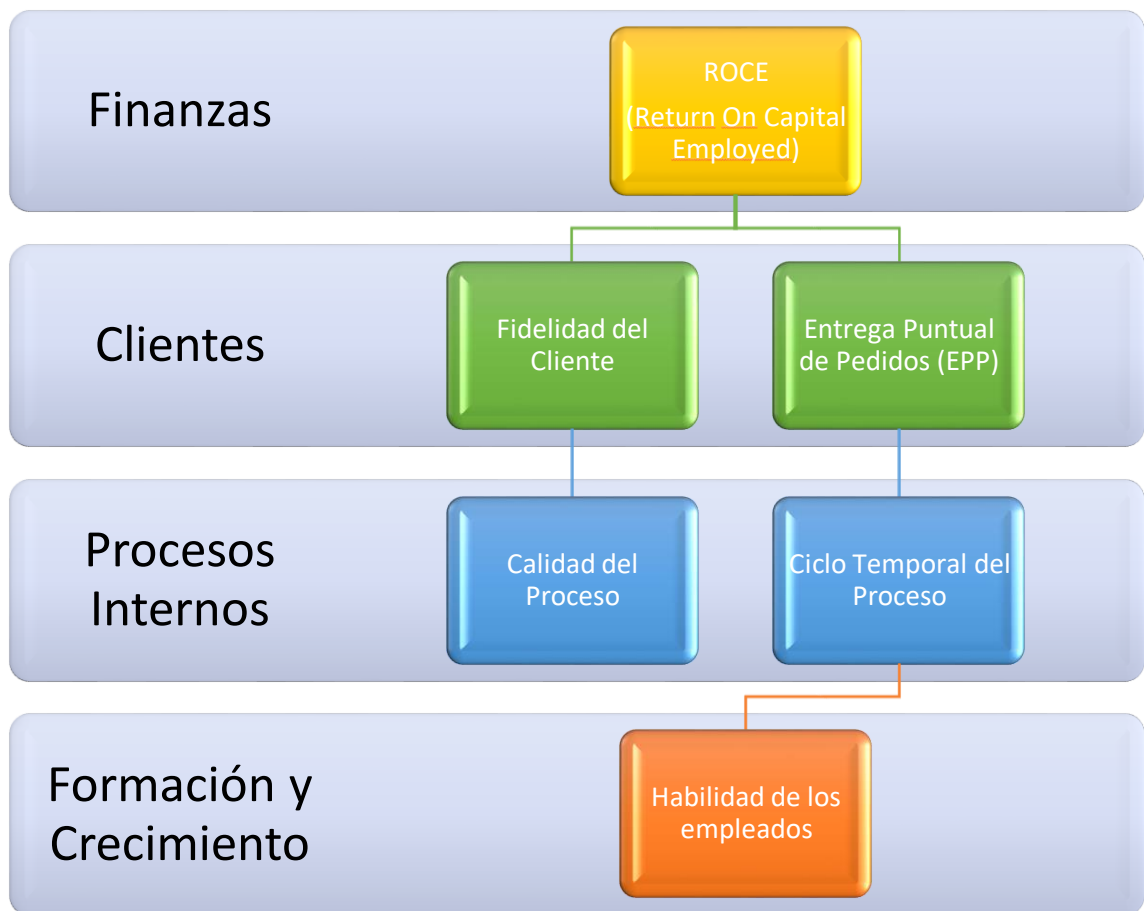
El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores divididos en cuatro diferentes perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje por el cual se ayuda a comunicar la misión y la estrategia de la empresa; utiliza las mediciones de los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Al enunciar los resultados que la empresa desea, y los indicadores de esos resultados, los altos ejecutivos de la organización esperan canalizar todas las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la empresa hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

La gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada, las medidas del Cuadro de Mando son totalmente diferentes puesto que deben utilizarse de una forma distinta: para articular

y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la empresa, a fin de conseguir un objetivo común. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

Las Cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, el CMI contiene una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.



**Figura 12:**

### **La perspectiva financiera**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI, el CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de

acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

### **¿Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio?**

La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde su crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Para simplificar se deben tomar en cuenta las siguientes tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en *crecimiento* se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida, tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para poder capitalizar este potencial, se debe tomar en cuenta que toca dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. En la fase de *crecimiento* es muy probable que los negocios puedan operar con *cash flows* negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones realizadas en base al futuro pueden consumir más dinero del que se puede generar en la actualidad esto se debe a la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. “*El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionado*”.

Otro grupo de organizaciones es probable que se encuentren en la fase de *sostenimiento*, en la cual siguen atrayendo inversiones y reinversiones, en esta fase se exige que se obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas organizaciones, mantengan su cuota de mercado existente y que de alguna manera se incremente año tras año. Los proyectos de inversiones en esta fase estarán enfocados en

solucionar los atascos (cuellos de botella), ampliar la capacidad y a realizar mejora continua en la empresa. En la fase de *sostenimiento* se utilizará un objetivo relacionado con la rentabilidad.

Algunas unidades de negocio pueden llegar a una fase madura del ciclo de su vida, en esta fase la empresa lo que busca es *recolectar o cosechar*, las inversiones que realizó en las dos fases previas. Estas empresas ya no necesitan realizar inversiones importantes; solamente requieren de inversiones para mantener los equipos y las capacidades de producción. El objetivo principal en esta fase es incrementar al máximo el retorno del *cash flow* a la organización, además de reducir las necesidades de capital circulante.

Los objetivos financieros en cada una de las tres fases son totalmente diferentes que cumplen con un solo fin que es el de tener el retorno del *cash flow*. El desarrollo del Cuadro de Mando Integral se debe empezar con tres actores los cuales son el director general de la empresa y el director financiero para definir en qué fase es en la que se encuentra la organización y poder definir los objetivos a seguir.

### **La Gestión del Riesgo**

Una gestión financiera eficaz debe cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión.

La gestión del riesgo debe considerarse un objetivo adicional para complementar cualquier estrategia que involucre la rentabilidad que la unidad de negocio haya escogido así sería a mayor rentabilidad mayor riesgo.

### **Temas estratégicos para la perspectiva financiera**

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y la diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes / mejora de la productividad.
- Utilización de los activos / estrategia de inversión

**Tabla 10: Indicador de los temas financieros estratégicos**

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTOS / MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos de nuevos productos servicios y clientes.	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costo frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos	Ratios de capital circulante. ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad	Período de recuperación ( <i>Pay-back</i> )

**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral (Robert Kaplan)

### **El crecimiento y diversificación de los ingresos**

Es el indicador más común el crecimiento de los ingresos se utilizan tanto para las empresas que se encuentran en fase de crecimiento y en la fase de recolección algunas formas de cumplir con este indicador son las siguientes:

#### *Nuevos productos*

Las organizaciones que se encuentran en la fase de crecimiento por lo general ponen énfasis en la expansión de las líneas de producto existentes o también a ofrecer un producto o servicio totalmente nuevo. Un indicador se lo puede definir mediante el porcentaje de ingresos procedentes a los nuevos productos o servicios durante un período específico de tiempo.

### *Nuevas aplicaciones*

Para algunas organizaciones puede ser demasiado costoso el desarrollar nuevos productos o demandar demasiado tiempo por lo regular son las empresas farmacéuticas o de productos químicos para la agricultura que poseen tiempos de desarrollo demasiado extensos y que cuyos productos necesitan pasar un cierto proceso de aprobación. Las empresas en fase de sostenimiento proponen aumentar los ingresos gracias a los productos ya existentes que les pueden hallar nuevas aplicaciones. La utilización de los productos existentes con nuevas aplicaciones debe ser demostrado gracias a su eficacia. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones el porcentaje de ventas de los productos será una medida para el Cuadro de Mando Integral.

### *Nuevos clientes y mercados*

Con los productos existentes se pueden llegar a nuevos clientes y mercados, y así obtener más ingresos, un indicador se puede medir como el porcentaje de ventas obtenido de los nuevos clientes que adquieren los productos o servicios existentes de la organización. Un crecimiento en la cuota de mercado ayuda a la organización a sacar conclusiones si se está mejorando en la competitividad frente a las demás empresas.

### *Una nueva estrategia de precios*

El crecimiento de los ingresos en una fase de recolección o de cosecha puede conseguirse mediante una estrategia de incremento en el precio de los productos o servicios en el caso de que los ingresos no cubran los costos. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales de que sería oportuno cambiar los precios, o sobre el éxito y fracaso de anteriores estrategias de precios.

### **Reducción de costos / mejora de la productividad**

Las empresas pueden mejorar no solo en los ingresos si no a su actuación frente a los costos y la productividad.

### *Aumento de la productividad de los ingresos*

Las organizaciones que se encuentran en fase de crecimiento es poco probable que se enfoquen en la reducción de costos, por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento se puede definir en incremento de los ingresos por empleado, para aumentar y animar los cambios con mayor valor agregado y así aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

### *Reducción de los costos unitarios*

Para organizaciones que se encuentran en fase de sostenimiento el obtener niveles de costos competitivos y mejorar el margen de explotación y tener unos costos indirectos bajos ayudara a conseguir niveles más altos en la rentabilidad. El objetivo más sencillo puede ser reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción, es importante para medir de una forma correcta el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, sea necesario disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

### *Reducir los gastos de explotación*

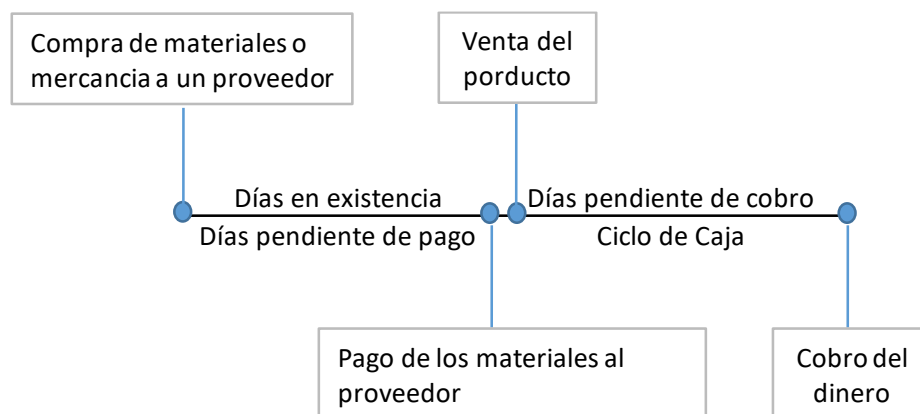
Muchas empresas realizan una reducción sus gastos de venta, generales y administrativos, los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos en comparación con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de los gastos administrativos. Los objetivos de reducir los niveles de gasto deben ser equilibrados sin que afecten notablemente a la organización.

### **Utilización de los activos / estrategia de inversión**

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

### *Ciclo de caja*

Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido en la suma de los días de costo de ventas en existencias y la diferencia entre los días de pago y los días de cobro.



**Figura 13: Ciclo de caja**

**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral (Robert Kaplan)

Uno de los principales objetivos financieros de Rockwater fue reducir de forma significativa la duración del ciclo de liquidación, si este objetivo planteado se llegaba a cumplir produciría una mejora considerable en sus rendimientos sobre el capital empleado.

### *Mejorar la utilización de los activos*

Este objetivo consiste en emplear inversiones para la mejora de la utilización de los tangibles de la empresa, pero también se debe invertir en los intangibles como por ejemplo en el talento humano. Muchos recursos de una empresa proporcionan la infraestructura para realizar el trabajo, las inversiones incluyen capital físico, como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de distribución y otras edificaciones y espacios físicos para tener un rendimiento en la rentabilidad.

## **2.2 Selección de Herramientas para Diagnóstico**

Después de analizar el significado y la variedad de métodos para el diagnóstico organizacional, se procederá a realizar el descarte de herramientas que no cumplen con los parámetros que se necesitan para el análisis del entorno interno y externo de la empresa para posteriormente definir los objetivos estratégicos en la búsqueda de nuevos mercados internacionales que la empresa necesita para ampliar su mercado internacional.

Las herramientas seleccionadas para realizar el diagnóstico son las siguientes:

- LEAN CANVAS
- BCG

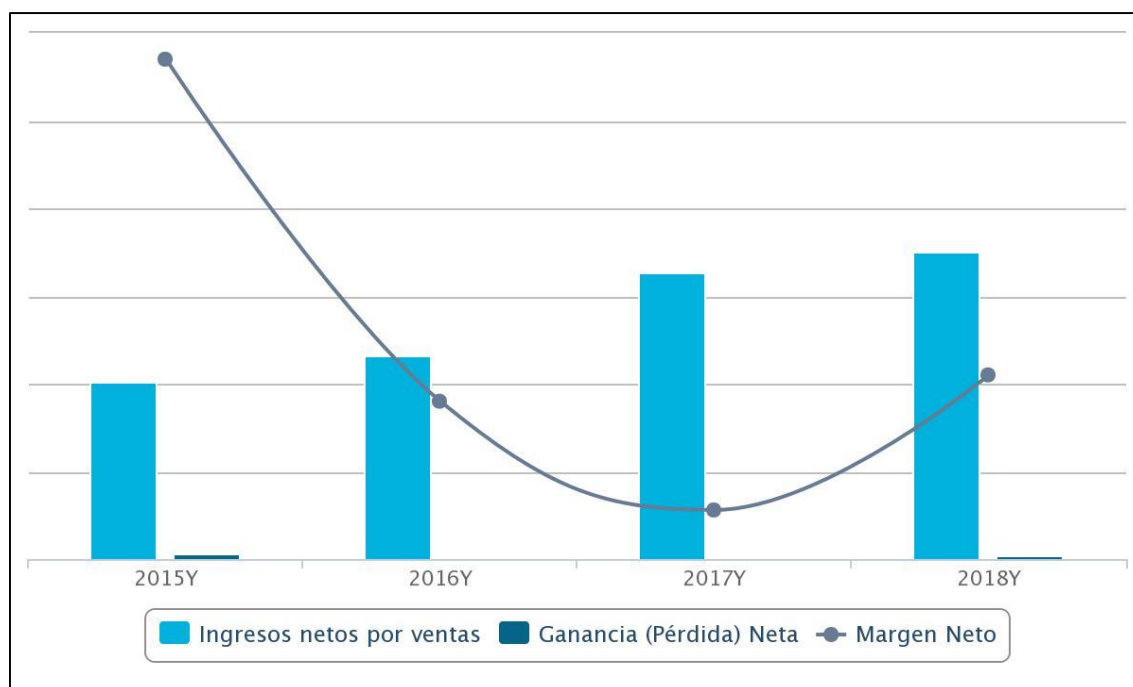
### 3 DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FALCONFARMS DE ECUADOR S.A.

#### 3.1 Diagnóstico de la posición estratégica de Falconfarms de Ecuador S.A.

Para conocer la posición estratégica de Falconfarms se utilizarán las herramientas seleccionadas en el capítulo anterior:

Falconfarms de Ecuador S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Cotacachi. Opera en Floricultura industria. La empresa fue fundada el 14 de agosto de 1992. Actualmente emplea a 2,097 (2017) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Falconfarms de Ecuador S.A. reportó aumento de ingresos netos de 7,4% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento de 4,02%. El margen neto de Falconfarms de Ecuador S.A. aumentó 0,77% en 2018.

#### RENDIMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: (EMIS, s.f.)

## MATRIZ BCG

Para el análisis de los productos se tomó en cuenta uno de las dos temporadas más importantes del año en el sector florícola la cual es el día de la madre, la comparación se realizó con el periodo 2018 y 2019 y también el total de tallos por tipo de planta con respecto al total de tallos exportados.

PRODUCTO ESTRELLA: Rosa roja.

La rosa roja es el producto estrella ya que es el principal producto que genera ventas y utilidad para la empresa no solo en las temporadas altas si no en el transcurso de todo el año.

Para la temporada de madres 2019 la rosa roja tuvo un incremento en producción del 17% con respecto al año anterior y representa el 34% del total del total de tallos exportados de la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla 11:**

MD2018 REAL	
Tipo de Flor	# Tallos
Rose - Red	6.940.411
<b>Total general</b>	<b>21.500.353</b>

MD2019 PPTO	
Tipo de Flor	# Tallos
Rose - Red	8.090.752
<b>Total general</b>	<b>23.687.209</b>

$$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{MD2019}}{\text{MD2018}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ de Crecimiento} = 17\%$$

$$\% \text{ de Participación} = \frac{\text{MD2019}}{\text{TOTAL TALLOS}} \times 100$$

$$\% \text{ de Participación} = 34\%$$

## PRODUCTO VACA: Rosa color.

El rosa color es el producto vaca ya que genera ventas al igual que la rosa roja, pero en menor magnitud puesto que en una de las temporadas más altas no genera tantos recursos ya que el valor del tallo no es el mismo que la rosa roja.

Para la temporada de madres 2019 el rosa color tuvo un incremento en producción del 7% con respecto al año anterior y representa el 49% del total del total de tallos exportados de la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla 12:**

MD2018 REAL	
Tipo de Flor	# Tallos
Rose - Color	10.858.739
<b>Total general</b>	<b>21.500.353</b>

MD2019 PPTO	
Tipo de Flor	# Tallos
Rose - Color	11.581.782
<b>Total general</b>	<b>23.687.209</b>

$$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{MD2019}}{\text{MD2018}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ de Crecimiento} = 7\%$$

$$\% \text{ de Participación} = \frac{\text{MD2019}}{\text{TOTAL TALLOS}} \times 100$$

$$\% \text{ de Participación} = 49\%$$

## PRODUCTO PERRO: Gypsophila

El producto perro de la empresa es la gypsophila ya que no genera utilidad para la empresa además que es para adornar los bonches en la exportación.

Para la temporada de madres 2019 gypsophila tuvo un incremento en producción del 7% con respecto al año anterior y representa el 16% del total del total de tallos exportados de la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla 13:**

MD2018 REAL	
Tipo de Flor	# Tallos
Gypsophila	3.531.125
<b>Total general</b>	<b>21.500.353</b>

MD2019 PPTO	
Tipo de Flor	# Tallos
Gypsophila	3.784.740
<b>Total general</b>	<b>23.687.209</b>

$$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{MD2019}}{\text{MD2018}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ de Crecimiento} = 7\%$$

$$\% \text{ de Participación} = \frac{\text{MD2019}}{\text{TOTAL TALLOS}} \times 100$$

$$\% \text{ de Participación} = 16\%$$

#### PRODUCTO INTERROGACIÓN: Limonium

El producto interrogante de la empresa es el limonium ya que no se sabe si generará utilidad para la empresa y además sería una inversión muy grande para tener más cantidad de este tipo de planta y al igual que la gypsophila se utiliza más para adornar los bonches en la exportación.

Para la temporada de madres 2019 el limonium tuvo un incremento en producción del 35% con respecto al año anterior, es un incremento muy importante pero solo representa el 1% del total del total de tallos exportados de la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla 14:**

MD2018 REAL	
Tipo de Flor	# Tallos
Limonium	170.078
<b>Total general</b>	<b>21.500.353</b>

MD2019 PPTO	
Tipo de Flor	# Tallos
Limonium	229.935
<b>Total general</b>	<b>23.687.209</b>

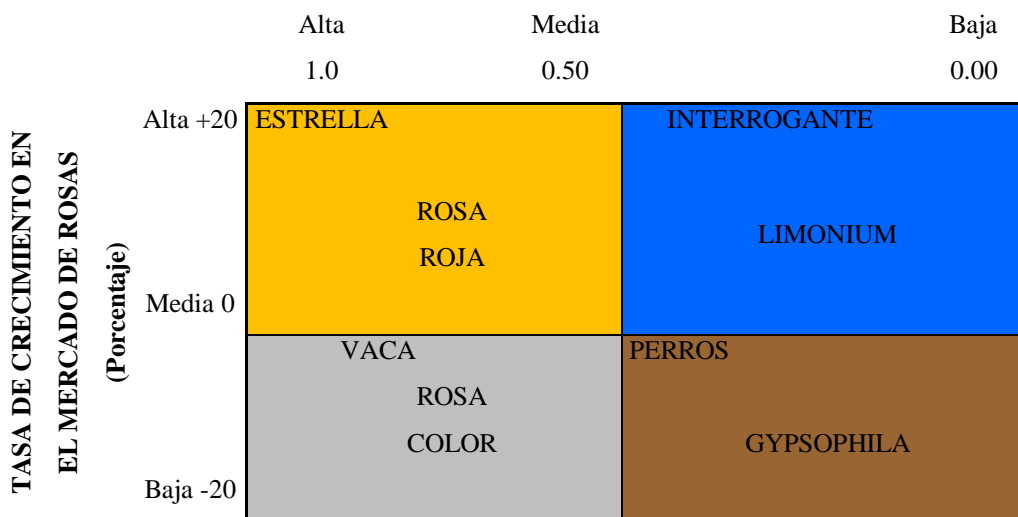
$$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{MD2019}}{\text{MD2018}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ de Crecimiento} = 35\%$$

$$\% \text{ de Participación} = \frac{\text{MD2019}}{\text{TOTAL TALLOS}} \times 100$$

$$\% \text{ de Participación} = 1\%$$

**POSICIÓN RELATIVA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**



## MATRIZ LEAN CANVAS

### ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE CLIENTES

El segmento de clientes de Falconfarms está definido por la comercializadora que se encuentra en Miami y en clientes directos, en el año 2018 las exportaciones totales en el periodo de MD fueron de 21'500.352 tallos exportados de los cuales el 90% está destinado a la comercializadora, para el año 2019 en el mismo periodo las exportaciones fueron de 23'687.209 de tallos lo que significa un incremento del 10% en comparación de la producción del año anterior el segmento de clientes donde se debe trabajar es buscar un nuevo mercado para no perder la flor que no se pueda exportar por no tener un mercado destinado en EEUU.

**Tabla 15:**

MD2018 REAL	
<b>Total general</b>	<b>21.500.353</b>

MD2019 PPTO	
<b>Total general</b>	<b>23.687.209</b>

$$\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{MD2019}}{\text{MD2018}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ de Crecimiento} = 10\%$$

### PROBLEMA

Falconfarms de Ecuador destina el 90% de su producción a la comercializadora ubicada en Miami esto hace que comprar la flor salga mucho más costosa, si Falconfarms pudiera vender directamente la flor a EEUU significaría un incremento en sus ventas, la propuesta es crear un departamento de ventas local en Ecuador y así ubicar la flor que no tenga mercado con la comercializadora y trabajar con clientes directos lo que significaría mejores precios y costos de producción.

## PROPUESTA DE VALOR UNICA

La propuesta de valor única es diferenciación en precios ya que se realizó el análisis de costos unitarios de materiales por cada tallo exportado teniendo la siguiente información:

**Tabla 16:**

COSTOS UNITARIOS 2019		COSTOS UNITARIOS 2018	
PRODUCTO	ECU	PRODUCTO	ECU
C.U. MATERIAL DE EMPAQUE	0,0200	C.U. MATERIAL DE EMPAQUE	0,0223
C.U. MATERIALES VARIOS	0,0040	C.U. MATERIALES VARIOS	0,0063
<b>COSTO TOTAL UNITARIO MATERIALES</b>	0,0240	<b>COSTO TOTAL UNITARIO MATERIALES</b>	0,0286

Como se puede observar en los cuadros para el año 2019 se tuvo mejores costos unitarios en materiales, si esto se aplica para la exportación directa a clientes se puede ofrecer un mejor precio con unos costos de producción menores y obteniendo una mejor ganancia.

## SOLUCIÓN

La solución prácticamente es tener un producto en Ecuador optimizando todos los costos para exportar directamente a EEUU con un precio razonable para obtener ganancias y no depender al 100% de las ventas de la comercializadora en Miami.

## CANALES

Existen dos canales al momento de comercializar la flor de Falconfarms:

- Venta a través de la comercializadora que representa el 90% de la producción de Falconfarms Ecuador.
- El segundo canal es la venta directa a clientes en EEUU que se la puede realizar de la siguiente manera:
  - Creación de un departamento de ventas en Ecuador para ubicar la flor que no se pueda vender a través de la comercializadora.

- Creación y administración de canales digitales desde redes sociales hasta página web para ofertar todas las variedades que Falconfarms Ecuador tiene para la exportación a clientes directos.

## **FUENTE DE INGRESOS**

Los ingresos de Falconfarms provienen de la venta de flor a la comercializadora Falcon Farms Miami.

## **ESTRUCTURA DE COSTOS**

La estructura de costos esta especificada de la siguiente manera:

- Sueldos
- Inversiones
- Materiales
- Costos de Exportación
- Regalías
- Compra de nuevas variedades.

## **MÉTRICAS CLAVE**

La métrica clave es diferenciación en precios y consecución de nuevos clientes para la exportación de flor directa.

**Tabla 17: LIENZO LEAN CANVAS**

<p><b>PROBLEMA</b></p> <p>Venta Directa al cliente en el exterior</p> <p>Costos más bajos para el cliente directo</p>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <p>Flor a un precio más conveniente ubicada directamente al cliente</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR UNICA</b></p> <p>Diferenciación en precios</p>	<p><b>VENTAJA ESPECIAL</b></p> <p>Exportación directa a comercializadora y a clientes externos</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Mercado Internacional comercializadora en EE. UU.</p>
	<p><b>MÉTRICAS CLAVE</b></p> <p>Incremento de nuevos clientes</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Comercializadora FALCON FARMS INC</p> <p>Exportación directa a clientes</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Sueldos – Inversiones – Materiales – Costos de Exportación – Regalías – Compra de nuevas variedades</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <p>Ventas a la comercializadora – venta directa a los clientes</p>		

## **3.2 Análisis de la competencia**

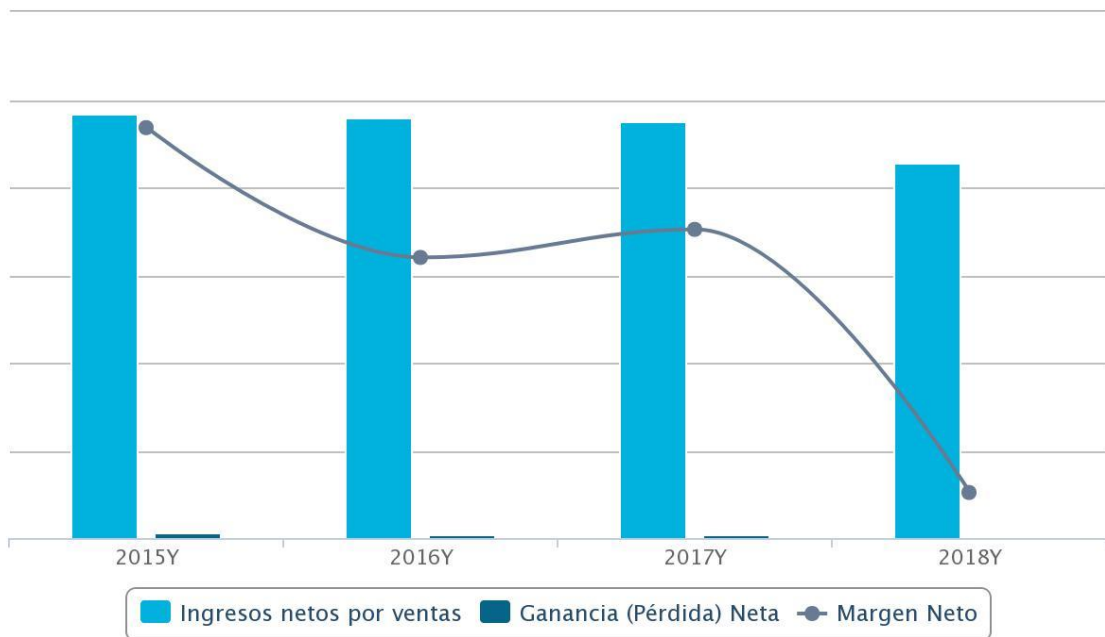
Después de realizar las matrices para conocer el funcionamiento de Falconfarms de Ecuador es necesario conocer también a la competencia ya que así podemos establecer una estrategia mediante un plan de acción que nos lleve a conseguir nuevos mercados en el exterior y también potencializar a la empresa desde procedimientos internos para tener una mayor participación en el mercado de EEUU.

Para realizar este análisis se realizó una entrevista a un extenso conocedor del tema de flores en el Ecuador ya que ha trabajado en empresas reconocidas exportadoras de rosas por motivos de confidencialidad no se puede revelar el nombre de la persona entrevistada.

### **3.2.1 Hilsea Investments Limited**

Hilsea Investments Limited es una empresa en Ecuador, con sede principal en Quito. Opera en Floricultura industria. La empresa fue fundada en 07 de marzo de 1990. Actualmente emplea a 2,479 (2017) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Hilsea Investments Limited reportó baja de ingresos netos de 10,18% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento negativo de 11,3%. El margen neto de Hilsea Investments Limited cayó 0,75% en 2018.

## RENDIMIENTO DE LA EMPRESA



**Figura 14: Rendimiento de la empresa Hilsea Investments Limited**

Fuente: (EMIS, s.f.)

Hilsea es la empresa más grande en Ecuador en el sector florícola ya que posee varias fincas en el país que se muestran a continuación:

- Flor y Campo. Finca con 69 hectáreas de tierras de cultivo en Cayambe, en esta finca se siembra para comercializar flores de arroz y alstroemeria.
- El Chivan. Finca con 25 hectáreas de tierra ubicada a 50km de Quito, en esta finca se siembra para comercializar Spray Roses, Lilium y Trachelium Jade.
- La Tolita. Finca con 73 hectáreas ubicada en Guayllabamba, en esta finca se siembra flores de verano para comercializar durante todo el año.
- Esmeralda Sun. Es una finca que cuenta con cerca de 23 hectáreas ubicada en Ascázubi, actualmente, Esmeralda Sun produce Girasoles, Achileas, Eryngium, Limonium y Craspedia.

- Santa Marta. Es una finca que cuenta con cerca de 21 hectáreas ubicada en Cusubamba, actualmente se produce el exclusivo Overtime Gypsophila de Esmeralda y flores de verano.
- La Mora. Es una finca Ubicada en el Quinche que cuenta con 54 hectáreas dedicadas a la producción al aire libre de Gypsophilas Over Time y Fun Time y 35 hectáreas de invernaderos donde se cultivan Delphinium, Trachelium, Campanula, Molucella y Godetia (Información obtenida de la página: <https://www.esmeraldafarms.com/our-farms>)

Como se puede observar Hilsea es una empresa con varias fincas y diversos tipos de flor para exportar es por esto que la hace la empresa más grande en Ecuador en el sector Florícola, pero además de tener tantas hectáreas esta empresa obtiene sus ingresos de otras fuentes una de las más importantes es que Hilsea a través de Esmeralda Breeding crea nuevas variedades.

### **Obtentores o breeders.**

Dentro de la producción de flores, los obtentores juegan un papel importante en el desarrollo de las nuevas variedades de flores, ya que ellos son los que ponen en el mercado nuevas variedades de rosas, sin embargo, es limitado debido a que cada uno realiza una infinidad de cruces de variedades de las cuales la selección que realizan dura entre cinco a siete años, y de toda esta selección comercialmente quedan de dos a tres variedades. Los obtentores son laboratorios especializados, encargados de crear nuevos tipos de flores mediante procesos de investigación biogenética. Los obtentores desarrollan flores con nuevas combinaciones de colores, tallo grueso, y con más tiempo de duración en florero, además de mejorar la resistencia y adaptación de las plantas a diversos tipos de clima.

Las variedades de rosas a nivel mundial están protegidas, y en el caso ecuatoriano por el sistema de propiedad intelectual, la normativa vigente establece el pago de registro de la variedad y mantenimiento por el tiempo que dura el registro. El productor para el uso de una determinada variedad debe pagar una regalía al dueño de la misma la cual se establece por planta. De acuerdo a los datos del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) actualizados a diciembre de 2016, existen 203 variedades de rosas registradas en

la Lista de Variedades Vegetales Vigentes, es decir, sujetas al pago de regalías, mientras en la Lista de Variedades Vegetales de Dominio Público constan 496 tipos de rosas, que pueden ser cultivadas sin restricciones. Como se mencionó anteriormente un obtentor tarda entre cinco a siete años para crear una nueva variedad de rosa.

### **Regalía**

Las regalías son el pago por el trabajo intelectual e inversión de años que se hace para obtener una variedad de flor

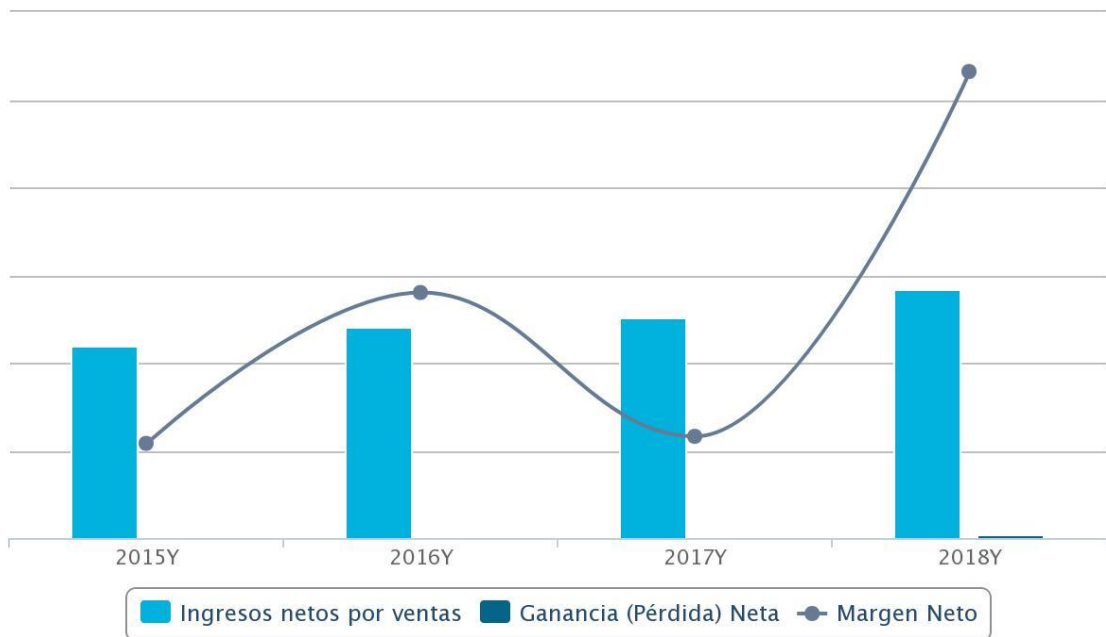
“Obtenido de Informe Especial No. SCPM-IAC-DNEM-054 2017”  
<http://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VERSION-PUBLICA-SECTOR-FLORES-revisado.pdf>

Después de revisar estos conceptos se puede determinar el motivo por el cual Hilsea a través de Esmeralda Breeding tiene ingresos por el cobro de regalías y así tiene otra fuente de ingreso que no sea la exportación de flores.

### **3.2.2 Rosaprima**

Rosaprima CIA Ltda. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Cayambe. Opera en Floricultura industria. La empresa fue fundada el 30 de diciembre de 1996. Actualmente emplea a 1,504 (2017) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Rosaprima CIA. Ltda. reportó aumento de ingresos netos por 12,87% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento de 3,23%. El margen neto de Rosaprima CIA. Ltda. aumentó 1,04% en 2018.

## RENDIMIENTO DE LA EMPRESA



**Figura 15: Rendimiento de la empresa Rosaprima**

Fuente: (EMIS, s.f.)

### La Colección Exclusiva de Rosaprima

Colección de más de 150 variedades de rosas lujosas, cultivadas en finca, incluye las rosas más peculiares y hermosas del mundo. Al momento de seleccionar esta exclusiva colección, se asociaron con reconocidos obtentores de rosas para desarrollar variedades nuevas e innovadoras que ejemplifican la verdadera elegancia y el encanto de la rosa Rosaprima. Se trata de un proceso que puede llevar años de una atención cuidadosa y dedicada a los detalles.

Todo comienza en las 100 hectáreas de tierra fértil ubicadas en la codiciada región de Guachalá, en lo alto de la cordillera de los Andes de Ecuador.

Obtentores y expertos en el sembrado de rosas examinan miles de variedades durante un período promedio de tres a cinco años.

## **Distribuidores Seleccionados Cuidadosamente**

La distribución de las rosas está a cargo únicamente de socios mayoristas de gran reputación. La red mundial de distribuidores, comparte el manejo, cuidado y atención al detalle de las rosas y la preservación de las mismas durante el transporte. Como resultado, las rosas que se entregan a los floristas y, en última instancia, a los clientes finales, tienen la mejor calidad.

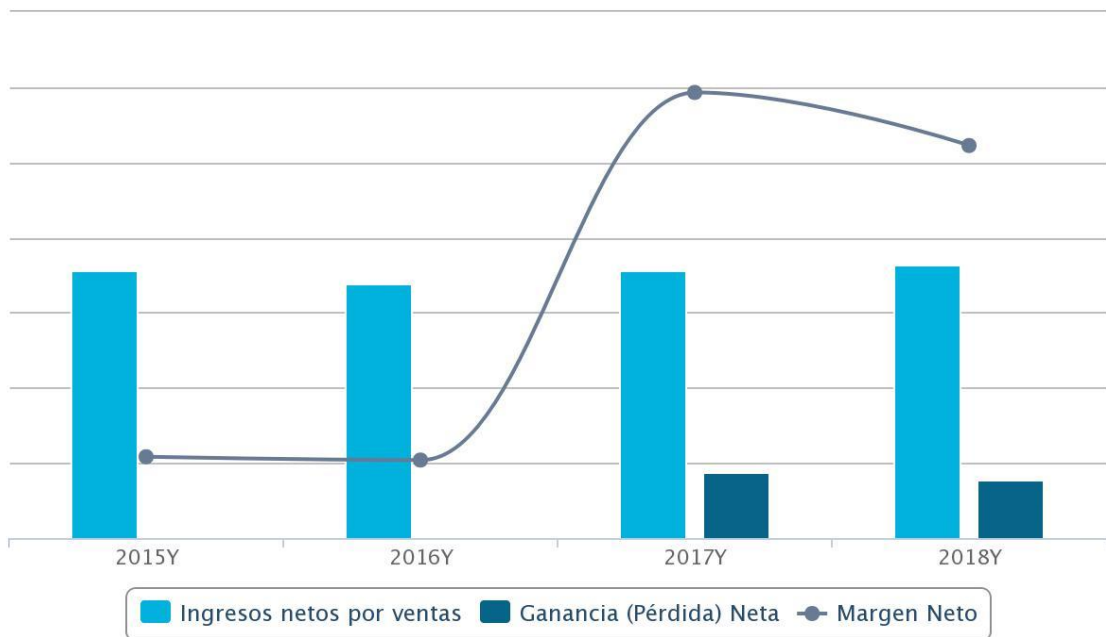
Información obtenida de: <https://rosaprima.com/about-rosaprima/?lang=es>

Rosaprima es una empresa muy parecida a Falconfarms de Ecuador ya que se dedica a la siembra y exportación de flores a mercados internacionales, la diferencia que se puede notar y el motivo de un crecimiento constante de la florícola Rosaprima es que ha trabajado mucho en la calidad de sus flores para el cliente final, mientras tanto Falconfarms tiene su enfoque direccionado hacia la cantidad de rosas exportadas esta diferencia puede ser un factor clave al momento de proponer una estrategia para la consecución de nuevos mercados para la empresa Falconfarms.

### **3.2.3 Royalflowers**

Royalflowers S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Quito. Opera en comerciantes al por mayor de flores y suministros de viveros y floristería industria. La empresa fue fundada en 16 de junio de 1992. Actualmente emplea a 2,465 (2017) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Royalflowers S.A. reportó aumento de ingresos netos de 1,73% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento de 5,1%. El margen neto de Royalflowers S.A. cayó 3,53% en 2018.

## RENDIMIENTO DE LA EMPRESA



**Figura 16: Rendimiento de la empresa Royalflowers**

Fuente: (EMIS, s.f.)

### Cultivos de Flores

Sus fincas están ubicadas en 3 valles separados en la sierra de altura del Ecuador con diversos microclimas para cultivar flores vibrantes en suelos volcánicos ricos en nutrientes con agua limpia y 12 horas de luz solar durante todo el año, cultivan 221 variedades de 19 flores cortadas sus exportaciones son de más de 90 millones de tallos anuales.

### Tecnología

Su laboratorio de cultivo de tejidos reproduce plantas prístinas libres de virus y bacterias manejan una avanzada tecnología de postcosecha que permite procesar cientos de miles de tallos por día. Tienen una plataforma de comercio electrónico que muestra la producción futura y las conexiones con las tiendas web de sus clientes mayoristas para una integración perfecta.

## **Ventas**

Royalflowers tiene un sistema integrado de ventas que se encuentra en tres puntos estratégicos a nivel mundial los cuales son:

- Quito
- Miami
- Paisas Bajos

## **Plataforma online**

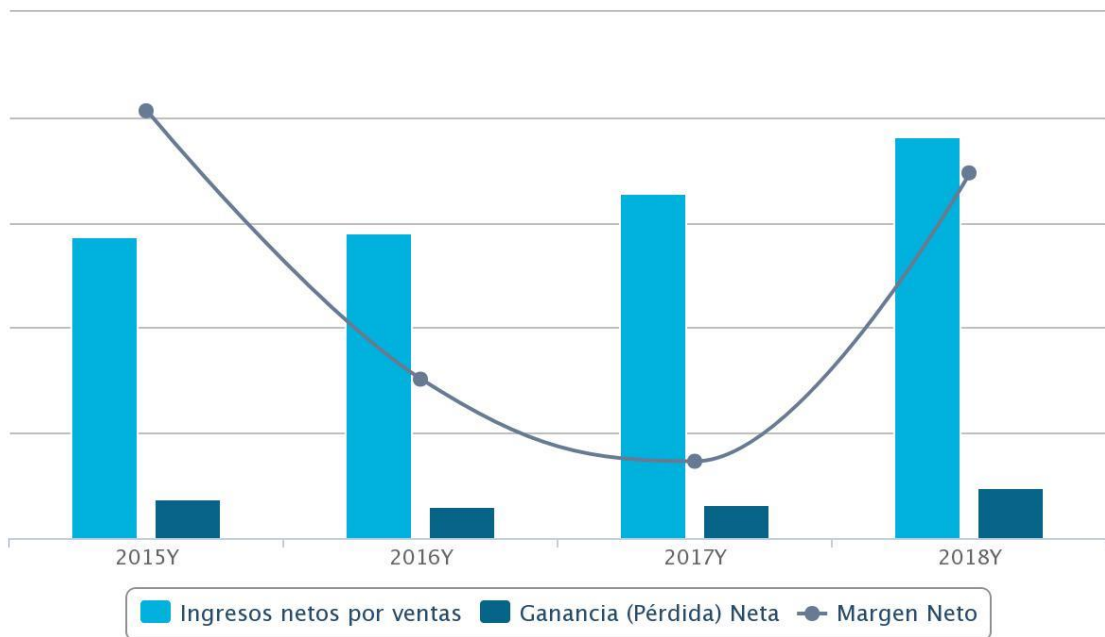
Royalflowers tiene una avanzada plataforma de comercio electrónico para mayoristas que permite acceder las 24 horas a su inventario y producción de flores proyectada. Para una integración perfecta, también se pueden conectar a plataformas de ventas de sus clientes para que vean el inventario directamente desde el sitio, con su marca.

Royalflowers tiene un departamento de marketing y de ventas en Quito, Miami y países Bajos que no solo se centra en comercializar la flor en EEUU como lo hace Falconfarms esto los diferencia totalmente ya que Falconfarms no posee un departamento de ventas ni de marketing en Ecuador además la tecnología que está manejando Royalflowers es muy interesante ya que vio la necesidad de una integración con sus clientes para dar a conocer sus inventarios y productos algo que está lejos de Falconfarms ya que solo tiene a la comercializadora en EEUU que se encarga de ubicar la flor en Miami a los diferentes clientes que mantiene el departamento de ventas.

### **3.2.4 Ecoroses S.A.**

Ecoroses S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Machachi. Opera en Floricultura industria. La empresa fue fundada el 14 de mayo de 1996. Actualmente emplea a 294 (2017) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Ecoroses S.A. reportó aumento de ingresos netos de 16,31% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento de 16,26%. El margen neto de Ecoroses S.A. aumentó 2,74% en 2018.

## RENDIMIENTO DE LA EMPRESA



**Figura 17: Rendimiento de la empresa Ecoroses S.A.**

Fuente: (EMIS, s.f.)

ECOROSSES es una compañía productora y exportadora de rosas de calidad “Premium”, ubicada a los pies de los impresionantes Ilinizas en el Valle de Machachi en Ecuador. Ponen especial énfasis en la producción de un amplio y novedoso surtido de variedades de rosas, todas con características superiores; orientando el trabajo a satisfacer las necesidades de los mercados más exigentes.

### Variedades

La cultura de ECOROSSES se enfoca en el detalle. Iniciando el proceso con una minuciosa selección de variedades, seguido por la siembra y el cuidadoso manejo de plantas, hasta la cosecha de las rosas y su clasificación manual - tallo por tallo - para luego empacarlas y transportarlas a múltiples destinos. Todas las plantas en ECOROSSES reciben la atención y los cuidados necesarios para ofrecer tallos largos y flores grandes con colores vibrantes. Las variedades que cultiva ECOROSSES vienen de los mejores y más variados obtentores en el mundo; todos los derechos han sido debidamente contratados.

## **Ubicación**

La altura, condiciones climáticas y de suelo de la zona de Machachi son óptimas para el cultivo de rosas de calidad. Con una temperatura promedio de 13°C, doce horas de luminosidad solar todo el año y un suelo volcánico fértil, esta región aporta factores claves para mantener la calidad premiun que se ofrece a los clientes.

Estas condiciones naturales inmejorables – combinadas con un estricto control de calidad en cada etapa del proceso de producción – garantizan la oferta de rosas de excepcional calidad y belleza de ECOROSSES para los diferentes mercados mundiales.

Ecoroses como la mayoría de empresas que se han analizado mantiene un equipo de ventas en Ecuador algo que le falta a Falconfarms para llegar a incrementar su participación en el mercado internacional otra diferencia marcada es que el enfoque de ECOROSSES es la exportación de rosas de calidad premiun algo con lo que Falconfarms no esta tan comprometido ya que la cantidad en las exportaciones es lo primordial.

Información obtenida de: <https://ecoroses.com.ec/our-company/our-location.html>

### **3.3 Diseño de plan estratégico**

El diseño de plan estratégico se lo realizará bajo el modelo CANVAS que es una herramienta para la generación de un modelo de negocio, tal vez el modelo seleccionado se lo aplica para una empresa que está en su fase inicial para seleccionar la mejor estrategia que se ajuste la necesidad de la organización en crecimiento, también es factible aplicar el modelo en una empresa en marcha ya que se puede buscar un nuevo enfoque a lo que se viene realizando para poder tomar otro rumbo en la estrategia de negocio, es por este motivo que el lienzo CANVAS se ajusta perfectamente a nuestro plan para poder tomar nuevas decisiones que cambien la estrategia de la empresa Falconfarms y así poder tener nuevas metas y objetivos.

El lienzo CANVAS para Falconfarms se lo explicará paso a paso para dar a conocer las estrategias a plantearse con el modelo de negocio.

- Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el modelo CANVAS aplicado a la empresa Falconfarms está planteado de dos maneras estratégicas las cuales son las siguientes:

- Liderazgo en costos: Esta estrategia consiste en reducir al máximo los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. De este modo, los nuevos activos derivados de esas ventas se invertirían en erradicar el 30% de los cultivos para sembrar nuevas variedades.
- Enfoque: Esta estrategia viene derivada de la anterior ya que al ser más competitivo en los costos y al tener una mayor rentabilidad se puede invertir en nuevas variedades tanto para el pago de regalías como para la erradicación de los cultivos para tener una flor de más alta calidad que pueda llegar a nuevos mercados más exigentes a un precio más alto por tallo.

**Tabla 18:**

<b>COSTOS UNITARIOS 2019</b>		<b>COSTOS UNITARIOS 2018</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>ECU</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>ECU</b>
<b>C.U. MATERIAL DE EMPAQUE</b>	0,0200	<b>C.U. MATERIAL DE EMPAQUE</b>	0,0223
<b>C.U. MATERIALES VARIOS</b>	0,0040	<b>C.U. MATERIALES VARIOS</b>	0,0063
<b>COSTO TOTAL UNITARIO MATERIALES</b>	0,0240	<b>COSTO TOTAL UNITARIO MATERIALES</b>	0,0286

Como se puede observar en el cuadro comparativo del año 2018 vs 2019 se puede apreciar que los costos unitarios por materiales bajo el 19% siendo más eficientes al momento de negociaciones en compras de materiales.

- Segmento de Clientes

El segmento de clientes está enfocado a través de la propuesta de valor ya que se busca dos mercados que son los siguientes:

- Comercializadora Miami: El segmento actual que se viene manejando es del total de la producción de tallos se exporta el 90% a la comercializadora Falcon Farms INC.
- Variedades exclusivas: al erradicar el 30% de los cultivos y tener nuevas variedades con mejor calidad lo que se busca es un nuevo segmento de mercado enfocado a unos nuevos clientes más exigentes.

- Canales

La propuesta del canal de distribución puede ser de la siguiente manera:

- Creación de un departamento de ventas en Ecuador para ubicar la flor que no se pueda vender a través de la comercializadora con el enfoque de mayor calidad a un mercado exclusivo para clientes más exigentes.
- Creación y administración de canales digitales desde redes sociales hasta página web para ofertar todas las variedades que Falconfarms Ecuador tiene para la exportación a clientes directos y para las nuevas variedades que se piensan sembrar en los cultivos erradicados.

- Relaciones con Clientes

CRM es una de las formas de tener una excelente relación con los clientes ya que se tienen los siguientes beneficios:

- Los comerciales venden más, gracias a que pueden llevar el seguimiento de todas y cada una de sus potenciales ventas.

- Los gestores son más productivos, gracias a que ganan tiempo al no tener que estar recopilando información de unos y otros mediante reuniones, llamadas y/o emails.
  - Mejora la comunicación (interna y externa), gracias a que todo el mundo puede saber el estado de un cliente y si tiene una tarea que hacer. Así ya nunca se queda nada sin hacer.
- Fuentes de Ingreso

Para obtener la fuente de ingresos lo que se debe realizar es un flujo de caja a 5 años que busca la erradicación en los 3 primeros años del 30% de las hectáreas productivas de Falconfarms, la misma tiene 121,50 hectáreas productivas de rosas para exportación en sus fincas, si se busca la erradicación del 30% son 36,50 hectáreas, el beneficio que se busca obtener es el 16% del total de las ventas obtenidas en el periodo 2018 que fueron \$32'600.000 es decir el beneficio buscado con la erradicación y siembra de nuevas variedades es de \$5'216.000 a partir del cuarto periodo sin embargo con la erradicación de los dos primeros años se busca obtener un beneficio en el segundo periodo del 25% del beneficio que se espera obtener es decir \$1'304.000 y en el tercer periodo este beneficio aumenta al 50% del es decir \$2'608.000 con estos datos nuestra fuente de ingresos estará planificada de la siguiente manera:

**Tabla 19: Fuente de Ingresos**

1er año					\$ -
2do año					\$ 1.304.000,00
3er año					\$ 2.608.000,00
4to año					\$ 5.216.000,00
5to año					\$ 5.216.000,00
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos	\$ -	\$ 1.304.000	\$ 2.608.000	\$ 5.216.000	\$ 5.216.000

- Recursos Clave

- Recursos Humanos: Falconfarms actualmente cuenta con más de 2.000 empleados en todas las fincas.
- Recursos Financieros: Las utilidades del periodo 2018 fueron de \$215.000 de lo que se puede tomar un porcentaje para la inversión requerida la otra parte se puede obtener de los accionistas o con entidades bancarias.
- Infraestructura: Falconfarms posee la infraestructura adecuada para la siembra de nuevas variedades ya que sus fincas se encuentran en lugares donde la flor puede brotar con una calidad excepcional.
- Capacitaciones: Este recurso se lo debe implementar ya que para un nuevo tipo de variedad de mejor calidad lo que se busca es tener trabajadores mejores capacitados en el trato de estas nuevas variedades.

- Actividades Clave

- Negociación con nuevos obtentores para tener los contratos de nuevas siembras.
- Erradicación del 30% de las hectáreas para siembra de nuevas variedades.
- Siembra de nuevas variedades.
- Capacitación a personal de cultivo para siembra de nuevas variedades.
- Capacitación a personal de pos cosecha para mejorar el procedimiento con las nuevas variedades de mejor calidad.
- Búsqueda de mercados idóneos para ubicar las nuevas rosas.
- Cálculo del beneficio obtenido por la siembra de variedades de mejor calidad.

- Socios Claves

Dentro de los socios claves se pueden determinar los siguientes:

- Obtentores de nuevas variedades
- Socios actuales comercializadora Falcon Farms INC

- Estructura de Costos

La estructura de costos son costos diferenciales además de incluir el valor de mantenimiento y gastos de tener nuevos cultivos con un personal más capacitado tanto en cultivo como en pos cosecha, los rubros a tomar en cuenta para la estructura de costos son los siguientes:

- Mantenimiento de nuevas siembras y gastos varios se planea que es el 30% del beneficio a obtener.
- Pago de regalías, este valor se calcula en base a la cantidad de hectáreas que se analiza erradicar las cuales son 36,50 HAS de tal manera que por cada hectárea se tiene un promedio de 60.000 tallos es decir en las hectáreas a erradicar se piensan obtener un total de 2'190.000 de tallos el valor de la regalía por tallo es de \$1 por tallo es decir se necesitan un valor de \$2'190.000, la forma de erradicar el 30% no es realizarlo todo en el año inicial ya que representaría una inversión demasiado fuerte que la empresa no podría sustentar es por esto que el plan a seguir es erradicar el 10% el primer año con un total de 730.000 tallos al segundo año el 20% con un total de 1'460.000 tallos y así al final del tercer año completar la erradicación del 30% de las hectáreas con un total de 2'190.000 tallos.

De tal manera que la estructura de costos se verá reflejada de la siguiente manera:

**Tabla 20: Estructura de costos**

PERIODO	MANTENIMIENTO			REGALIAS	
1er año	\$ -			\$ 730.000,00	
2do año	\$ 391.200,00			\$ 1.460.000,00	
3er año	\$ 782.400,00			\$ 2.190.000,00	
4to año	\$ 1.564.800,00			\$ 2.190.000,00	
5to año	\$ 1.564.800,00			\$ 2.190.000,00	
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Costos	\$ 730.000	\$ 1.851.200	\$ 2.972.400	\$ 3.754.800	\$ 3.754.800

## LIENZO CANVAS

**Tabla 21: Falconfarms de Ecuador S.A.**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtentores de las nuevas variedades</li> <li>• Falcon Farms INC</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones para manejo de nuevas variedades</li> <li>• Búsqueda de nuevos clientes</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en costos</li> <li>• Enfoque nuevos mercados de calidad</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de CRM</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializadora Miami Falcon Farms INC</li> <li>• Nuevos mercados de calidad manejados con las nuevas variedades</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Recursos Financieros</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>			<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página WEB</li> <li>• Creación de Departamento de Ventas en Ecuador</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión siembra nuevas variedades \$100.000 durante tres años</li> <li>• Regalías \$70.000 durante cinco años que está relacionado el flujo.</li> </ul>			<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VAN a una tasa de 8,51%</li> <li>• \$4.084.408,45</li> </ul>	

## 4 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para el análisis del plan estratégico basado en el CANVAS propuesta se estructurará el flujo de caja para determinar si es viable la erradicación del 30% de las hectáreas productivas de Falconfarms y la ubicación en otros mercados abiertos enfocados hacia unos nuevos clientes de alta gama es decir con una mayor calidad.

### 4.1 Flujo de caja del plan estratégico

La realización del flujo de caja estará basada en la tasa de descuento que Falconfarms tiene para su estructura financiera que para el ejercicio es de 18,5%.

**Tabla 22:**

Ingresos	\$ -	\$ 1.304.000,00	\$ 2.608.000,00	\$ 5.216.000,00	\$ 5.216.000,00
PERIODO	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Inversión y	\$ -	\$-	\$-	\$-	\$-
Costos	730.000,00	1.851.200,00	2.972.400,00	3.754.800,00	3.754.800,00
PERIODO	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Flujo	\$ -730.000,00	\$ -547.200,00	\$ -364.400,00	\$ 1.461.200,00	\$ 1.461.200,00
Tasa			VAN		
18,50%			\$141.668,85		
TIR			23%		

### 4.2 Interpretación del Flujo de caja

Como se puede apreciar el VAN nos dio un valor positivo con la tasa de descuento aplicada es decir en un tiempo establecido de cinco años se recupera la inversión de

erradicar el 30% de las hectáreas productivas de Falconfarms mas los gastos de mantenimiento y los pagos de regalías que afectan sembrar nuevas variedades.

La TIR es menor a la tasa de descuento aplicada es decir el proyecto de inversión es viable para ponerlo en práctica y realizar la inversión de tener nuevas variedades de más alta calidad.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1.1. Conclusiones

Falconfarms de Ecuador S.A. es una de las empresas florícolas más importantes del país, el objetivo principal del presente trabajo de titulación es conocer a la competencia para observar y analizar todo su entorno y así poder proponer nuevas ideas estratégicas para satisfacer un nuevo mercado en los EEUU, a lo largo del trabajo se pudo determinar que la empresa Hilsea Investment es la florícola más importante del país es por esto que se vio la posibilidad de entender su giro de negocio, llegando a la conclusión que tanto Falconfarms y Hilsea son empresas totalmente diferentes ya que tienen distintos modelos de negocio ya que Hilsea aparte de comercializar todo tipo de flores pertenece a un grupo de obtentores que son Grupo Esmeralda y así poder tener sus propias variedades y generando ingresos a través del cobro de regalías, Falconfarms mientras tanto esta en el sector de la comercialización de rosas, otras florícolas que han ido creciendo exponencialmente son Rosaprima y Royalflowers que son empresas que tienen similitud con Falconfarms ya que se dedican a la comercialización de rosas y flores de verano en el mercado de EEUU y Europa, estas empresas tienen algo en común ya que se centran más en la calidad de sus flores para un grupo de clientes especiales que pagan no por la cantidad si no por la calidad de sus flores como conclusión se puede decir que el análisis de la competencia fue realizado de tal manera que se estructuró una nueva estrategia para que la empresa Falconfarms tenga un nuevo entorno de mercado llegando a nuevos clientes con exigencias altas y obtener una rentabilidad mucho más amplia.

El análisis de mercado realizado nos ayudó a concluir que el mercado de las flores ha ido evolucionando cada vez más ya que tienen varios mercados a los cuales se puede enfocar es por esto que se llegó a la conclusión de que se puede proponer dos tipos de estrategia para que la empresa Falconfarms tenga mayores beneficios en el futuro, una de las estrategias propuestas es diferenciación en costos de acuerdo al análisis realizado se pudo observar que de un periodo a otro Falconfarms ha reducido sus costos unitarios de materiales de una forma adecuada esto implica ser más eficiente en el uso de los mismos y así tener una ganancia más alta, también el enfoque como estrategia fue algo clave ya

que así se pudo determinar la erradicación del 30% de las hectáreas de las fincas para proponer unas nuevas siembras de variedades con más calidad para ofrecer otro tipo de rosas a nuevos mercados del exterior y complementando el objetivo principal que es llegar a nuevos mercados con nuevas variedades de rosas.

Una conclusión que se obtuvo a lo largo de la realización del trabajo de titulación fue que es necesario tener un departamento de ventas en Ecuador y así poder ubicar la flor de Falconfarms con nuevos clientes que directamente se busquen desde el país, ya que con la comercializadora en Miami siempre se estará ligado a que en EEUU ubique la flor de acuerdo a su conveniencia y sin tomar en cuenta que existen unos mercados a los cuales se puede llegar con nuevos estándares de calidad que se están logrando.

## **5.1 Recomendaciones**

Como principal recomendación es tomar en cuenta las directrices que se manejan en el trabajo de titulación ya que no solo se realizan propuestas estratégicas, sino que se basan en análisis financieros y económicos que dan se pueden medir y así determinar la viabilidad de tener nuevos cultivos enfocados en un nuevo segmento de clientes.

El presente trabajo de titulación está enfocado a la empresa Falconfarms de Ecuador por lo que se recomienda tomar en cuenta la creación de un departamento de ventas y de marketing para poder expandir la cartera de clientes en el exterior y así tener más beneficios con la propuesta realizada de erradicar un porcentaje de sus cultivos.

El análisis de la competencia nos ayudó a determinar que empresas se pueden comparar con Falconfarms y así poder tomar acciones, por lo que se recomienda estar siempre atentos a lo que realiza las diferentes empresas no con el fin de copiar sus modelos de negocio sino como se realizó en el trabajo de titulación tomar lo mejor de cada empresa y realizar un benchmarking para estructurar un modelo mejor con nuevas estrategias y enfoques de mercado para obtener un mayor beneficio y crecer constantemente en el negocio florícola.

Finalmente se recomienda a la empresa Falconfarms aplicar el modelo CANVAS que se obtuvo a partir del análisis de las demás florícolas, ya que este modelo se está enfocando

en lo que se debe realizar para tener una estrategia a cinco años erradicando una parte de sus cultivos e invirtiendo en nuevas variedades de rosas para al finalizar el periodo tener un VAN positivo como se observó en el flujo de caja y ver que el proyecto es viable.

## REFERENCIAS

1. Apaza Meza, M. (2010). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Lima, Perú: Editorial Pacífico.
2. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Editorial Pearson.
3. Eco Roses. (enero de 2019). *Página Web*. Obtenido de <https://ecoroses.com.ec/>
4. EMIS. (s.f.). *Falconfarms de Ecuador S.A. (Ecuador)*. Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Falconfarms\\_de\\_Ecuador\\_SA\\_es\\_3565498.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Falconfarms_de_Ecuador_SA_es_3565498.html)
5. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
6. Hill, C. W. (2011). *Administración estratégica : un enfoque integral*. México, México: CENGAGE Learning.
7. Kaplan, R. S. (2000). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestion.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. México D.F., México: Editorial Pearson.
9. Meza Orozco, J. (2010). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
10. Rosaprima. (enero de 2019). *Página Web*. Obtenido de <https://rosaprima.com/>
11. Thompson, A. A. (1994). *Dirección y administración estratégicas*. Barcelona, España: Irwin.