

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FLORÍCOLA
“IMBAFLORA”, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS EN LA COMUNIDAD EL ANGLA,
CANTÓN OTAVALO, AÑO 2026.

AUTOR/ES

ANRANGO FARINANGO KAREN MISHHELL
ANRANGO FARINANGO MARJORIE NICOLE

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros padres quienes con su esfuerzo han hecho todo lo posible para poder culminar con nuestros estudios han hecho de nosotras personas honestas y capaces de aportarle lo mejor a la sociedad.

Agradecemos a Dios por ser el motor de nuestras vidas que nos impulsa a alcanzar nuestras metas y sueños.

Agradecemos a aquellos docentes por compartir sus conocimientos formándonos como profesionales capacitados, pero sobre todo íntegros para construir un mejor presente.

Dedicatoria

A nuestros padres quienes llenan de alegría nuestras vidas y que con su amor, apoyo y esfuerzo nos guían para ser personas mejor y quienes nos motivan para construir nuevos sueños.

A Dios que lo llevamos en nuestros corazones por darnos la vida por guiar e iluminar el camino correcto.

A nuestras amigas por su motivación y alegría en cada momento, amigas que se quedan en nuestro corazón.

Índice General

Introducción	1
Definición y Justificación del Tema	3
Planteamiento del Problema	4
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Metodología de la Investigación	6
Marco Teórico	8
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	18
1.1. Descripción del Tema de Investigación	18
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	19
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	19
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	20
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	21
1.2.1. Descripción General	21
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	22
1.2.3. Actores Involucrados	23
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional	25
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	27
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	27
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	28
1.3.2. Visión / Proyección Futura	28
1.3.3. Valores o Principios Rectores	28
1.3.4. Políticas Generales	29
1.3.5. Análisis PEST	30
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	32
1.3.7. Análisis FODA	33
1.3.8. Estrategias de Desarrollo	34
1.3.9. Objetivos Estratégicos	35
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave	36
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno	38
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	38
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	38
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	39
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	40
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	43

2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria	44
2.1.5.1.	Encuestas	44
2.1.5.2.	Modelo de la Encuesta	44
2.1.5.3.	Análisis e Interpretación de Resultados	45
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	57
2.2.1.	Perfil del Actor Principal	58
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes	59
2.3.	Plan de Acción o Propuesta	61
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	61
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	62
2.3.3.	Comunicación y Difusión	63
2.3.4.	Distribución o Implementación	63
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	64
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	65
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	66
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	68
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos		70
3.1.	Procesos y Control de Calidad	70
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso	71
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	72
3.2.	Capacidad Operativa	74
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	74
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	75
3.3.	Infraestructura y Recursos.....	77
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	77
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica.....	78
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	80
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias.....	80
3.4.2.	Criterios de Selección	82
3.5.	Normativa Aplicable	83
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	83
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	84
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	86
3.6.1.	Macro Localización	86
3.6.2.	Micro Localización	86
3.6.3.	Factores de Decisión.....	87

3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	88
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	88
3.7.2.	Plan de Mitigación	89
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación		92
4.1.	Estructura Económica del Proyecto	92
4.1.1.	Plan de Inversiones	93
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	96
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	97
4.1.4.	Presupuesto de Costos	98
4.1.5.	Presupuesto de Gastos	99
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	101
4.1.7.	Punto de Equilibrio	102
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado	102
4.2.	Evaluación del Proyecto	103
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	103
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA		106
Matriz de Situaciones Adversas		107
Medidas de Mitigación y Alternativas		109
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		111
ANEXOS		116

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta.....	45
Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta.....	46
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta.....	47
Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta.....	49
Gráfico 5. Pregunta 5 del Encuesta	50
Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta.....	51
Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta.....	52
Gráfico 8. Pregunta 8 de le Encuesta.....	54
Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta.....	55
Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta.....	56
Gráfico 11. Diagrama de Flujo	71

Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura Organizacional	25
Tabla 2. Roles y Perfiles	27
Tabla 3. Análisis Pest	30
Tabla 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Portes	32
Tabla 5. Análisis FODA.....	33
Tabla 6. Estrategias de Desarrollo	34
Tabla 7. Objetivos Estratégicos	36
Tabla 8. Pregunta 1 de la Encuesta.....	45
Tabla 9. Pregunta 2 de la encuesta	46
Tabla 10. Pregunta 3 de la Encuesta.....	47
Tabla 11. Pregunta 4 de la Encuesta.....	48
Tabla 12. Pregunta 5 de la Encuesta.....	50
Tabla 13. Pregunta 6 de la Encuesta.....	51
Tabla 14. Pregunta 7 de la Encuesta.....	52
Tabla 15. Pregunta 8 de la Encuesta.....	53
Tabla 16. Pregunta 9 de la Encuesta.....	55
Tabla 17. Pregunta 10 de la Encuesta.....	56
Tabla 18. Variables demográficas.....	59
Tabla 19. Variables Psicográficas.....	60
Tabla 20. Procesos y Control de Calidad.....	71
Tabla 21. Mecanismo de Control.....	73
Tabla 22. Capacidad de Producción.....	75
Tabla 23. Dimensionamiento del Proyecto	76
Tabla 24. Espacios, Equipos y Recursos	78
Tabla 25. Distribución Física	79
Tabla 26. Insumos y Herramientas	81
Tabla 27. Criterios de Selección	82
Tabla 28. Medidas de Seguridad	85
Tabla 29. Factores de Localización	87
Tabla 30. Plan de Mitigación	90
Tabla 31. Estructura Económica	93
Tabla 32. Inversión Activos Fijos	94
Tabla 33. Inversión Activos Diferidos	94
Tabla 34. Capital de Trabajo	95
Tabla 35. Inversión Total del Proyecto	96
Tabla 36. Fuente de Financiamiento	97
Tabla 37. Presupuesto de Ingresos Mensuales.....	97
Tabla 38. Presupuesto Ingresos Anuales	98
Tabla 39. Costo unitario de producción	98
Tabla 40. Presupuesto mensual de Costos	98
Tabla 41. Presupuesto anual de costos	99
Tabla 42. Presupuesto mensual de gastos Administrativos	100
Tabla 43. Presupuesto mensual de gasto en ventas.....	100
Tabla 44. Presupuesto anual de gastos	101
Tabla 45. Resultados Proyectados anuales.....	101

Tabla 46. Punto de Equilibrio	102
Tabla 47. Flujo de caja	102
Tabla 48. Datos para calcular el VAN.....	103
Tabla 49. Cálculo del Valor actual neto	104
Tabla 50. Cálculo de la tasa interna de retorno.....	104
Tabla 51. Cálculo del retorno sobre el patrimonio	104
Tabla 52. Cálculo del retorno sobre los activos	105
Tabla 53. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión	105
Tabla 54. Plan de Contingencia	107
Tabla 55. Matriz de Situaciones Adversas	108
Tabla 56. Medidas de Mitigación	110

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, año 2026. La propuesta surge como una alternativa de emprendimiento orientada a aprovechar las condiciones productivas de la zona y la demanda existente de rosas en los mercados nacionales e internacionales.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se desarrollará un estudio de mercado que permitirá identificar las características de los posibles clientes, la demanda, la oferta existente y las estrategias de comercialización más adecuadas. De igual manera, se realizará un estudio técnico para establecer la ubicación, infraestructura, equipos, recursos y procesos necesarios para la producción de rosas de calidad. Además, se analizará la estructura administrativa y organizacional requerida para el funcionamiento de la florícola, considerando las funciones y responsabilidades necesarias para una adecuada gestión.

Asimismo, se efectuará un estudio económico y financiero con el propósito de determinar la inversión requerida, los costos de producción, los ingresos proyectados y la rentabilidad esperada del negocio. Estos elementos permitirán contar con información necesaria para establecer si la implementación de la florícola puede desarrollarse de manera sostenible y generar beneficios económicos a través de una adecuada planificación de los recursos disponibles.

De igual manera, el plan de negocios permitirá establecer estrategias relacionadas con la producción, comercialización y posicionamiento de las rosas, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y generar una propuesta competitiva dentro del sector florícola. La planificación adecuada de las actividades permitirá identificar posibles riesgos y oportunidades que podrían presentarse durante la puesta en marcha y funcionamiento de “IMBAFLORA”.

Finalmente, el desarrollo de este proyecto busca contribuir al fortalecimiento de las actividades productivas de la comunidad El Angla, mediante la creación de una alternativa de negocio que genere oportunidades de empleo e ingresos económicos. De esta manera, la investigación permitirá contar con una herramienta de planificación para

orientar la creación y funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”, determinando su viabilidad desde los ámbitos comercial, técnico, administrativo y financiero.

Palabras clave: plan de negocios, florícola, producción de rosas, comercialización, factibilidad, emprendimiento.

Abstract - Keywords

This research project aims to develop a business plan for the creation of the flower-growing business "IMBAFLORA," dedicated to the production and marketing of roses in the El Angla community, Otavalo Canton, for the year 2026. The proposal arises as an entrepreneurial alternative designed to leverage the area's productive conditions and the existing demand for roses in both domestic and international markets.

To determine the project's viability, a market study will be conducted to identify potential customer characteristics, demand, existing supply, and the most suitable marketing strategies. Similarly, a technical study will be carried out to establish the location, infrastructure, equipment, resources, and processes necessary for producing high-quality roses. Furthermore, the administrative and organizational structure required for the business's operation will be analyzed, taking into account the functions and responsibilities needed for effective management.

An economic and financial study will also be conducted to determine the required investment, production costs, projected revenue, and expected profitability. These elements will provide the necessary information to assess whether the flower-growing business can be implemented sustainably and generate economic benefits through the proper planning of available resources.

Likewise, the business plan will facilitate the establishment of strategies regarding production, marketing, and product positioning, aiming to meet customer needs and create a competitive offering within the floriculture sector. Proper activity planning will allow for the identification of potential risks and opportunities that may arise during the launch and operation of "IMBAFLORA."

Finally, this project seeks to contribute to strengthening productive activities in the El Angla community by creating a business venture that generates employment opportunities and income. Thus, the research will provide a planning tool to guide the creation and operation of "IMBAFLORA," determining its viability from commercial, technical, administrative, and financial perspectives.

Keywords: business plan, flower-growing business, rose production, marketing, feasibility, entrepreneurship.

Introducción

La producción y comercialización de flores constituye una actividad importante dentro del sector agrícola ecuatoriano, debido a las condiciones climáticas y geográficas que favorecen el cultivo de diferentes variedades florícolas. Entre las flores de mayor reconocimiento se encuentran las rosas, las cuales poseen una importante aceptación en los mercados nacionales e internacionales. La actividad florícola representa una fuente significativa de generación de empleo, ingresos y desarrollo económico para diferentes zonas productivas del país. De acuerdo con él (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023), el sector florícola ecuatoriano constituye una actividad relevante dentro de la producción agrícola y de las exportaciones no tradicionales del país.

El desarrollo de emprendimientos relacionados con la producción agrícola requiere una adecuada planificación, debido a que intervienen diferentes factores relacionados con el mercado, los recursos disponibles, los procesos productivos, la comercialización y la situación financiera. En este sentido, un plan de negocios permite organizar y analizar los principales elementos necesarios para la creación y funcionamiento de una empresa. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), el plan de negocios constituye una herramienta que permite evaluar una idea empresarial y establecer las estrategias necesarias para orientar su implementación y desarrollo.

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un Plan de negocios para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, año 2026. La investigación se orienta a analizar los diferentes aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros necesarios para determinar las condiciones requeridas para la implementación del emprendimiento.

Para el desarrollo de la propuesta se realizará un estudio de mercado que permitirá identificar las características de los posibles clientes, la demanda, la oferta y la competencia existente. El análisis del mercado constituye un elemento importante dentro de la planificación empresarial, debido a que permite obtener información sobre las necesidades de los consumidores y las oportunidades que existen para la comercialización de un producto o servicio. De acuerdo con (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017), el conocimiento del mercado y de las necesidades de los consumidores

permite a las organizaciones desarrollar estrategias orientadas a la generación de valor y satisfacción del cliente.

De igual manera, se desarrollará un estudio técnico orientado a determinar los recursos necesarios para la producción de rosas, considerando aspectos como la localización, infraestructura, maquinaria, equipos, materiales, procesos productivos y talento humano. La planificación de estos elementos permitirá establecer las condiciones necesarias para el funcionamiento de la florícola y organizar de manera adecuada las actividades relacionadas con la producción.

Asimismo, se analizará la estructura administrativa y organizacional requerida para el funcionamiento de “IMBAFLORA”, estableciendo las principales áreas, funciones y responsabilidades. La organización de los recursos humanos y administrativos constituye un aspecto necesario para coordinar las actividades y cumplir con los objetivos establecidos dentro de una empresa (Armstrong & Philip, Fundamentos de Marketing, 2017).

Por otra parte, se realizará un estudio económico y financiero para determinar la inversión inicial requerida, los costos de producción, los gastos operativos, los ingresos proyectados y la posible rentabilidad del emprendimiento. Este análisis permitirá establecer una proyección sobre la situación financiera del proyecto y determinar si existen condiciones favorables para su implementación y sostenibilidad.

La elaboración del plan de negocios también busca contribuir al desarrollo productivo de la comunidad El Angla, mediante la creación de una alternativa de emprendimiento relacionada con el sector florícola. La propuesta podría generar oportunidades de empleo e ingresos económicos, así como promover el aprovechamiento de los recursos y condiciones productivas existentes en el sector.

Finalmente, la investigación se encuentra estructurada en capítulos que permiten desarrollar de manera ordenada el proceso investigativo. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. Posteriormente, se desarrollan los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos y la propuesta del plan de negocios, integrando los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero necesarios para determinar la viabilidad de la creación de la florícola “IMBAFLORA”.

Definición y Justificación del Tema

La presente investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, año 2026. El tema surge como una propuesta orientada a analizar la posibilidad de implementar un emprendimiento dentro del sector florícola, considerando los aspectos necesarios para su adecuada planificación y funcionamiento.

Un plan de negocios constituye una herramienta importante para la creación de una empresa, debido a que permite organizar y analizar los diferentes elementos que intervienen en una idea de negocio. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), un plan de negocios permite evaluar una oportunidad empresarial y analizar los aspectos necesarios para determinar la viabilidad de una iniciativa. En este sentido, la elaboración de este documento permitirá establecer una base para la toma de decisiones relacionadas con la posible creación de la florícola.

La propuesta se encuentra orientada a la producción y comercialización de rosas, producto que forma parte de una actividad agrícola de importancia dentro del Ecuador. La investigación permitirá analizar las condiciones del mercado y establecer los posibles clientes, la demanda, la oferta y la competencia existente. De acuerdo con (Armstrong & Kotler, Fundamentos de Marketing, 2021), el análisis de las necesidades del mercado permite desarrollar estrategias orientadas a generar valor para los consumidores y satisfacer sus requerimientos.

Además, el tema comprende el análisis de los recursos técnicos necesarios para la producción de rosas, considerando aspectos como la ubicación, infraestructura, equipos, materiales, insumos y talento humano. De igual manera, se establecerán los elementos administrativos y organizacionales necesarios para definir la estructura y funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”.

Finalmente, se realizará un análisis económico y financiero que permitirá determinar la inversión inicial requerida, los costos, gastos, ingresos proyectados y la posible rentabilidad del emprendimiento. De esta manera, la definición del tema se orienta hacia la elaboración de una propuesta integral que permita analizar las condiciones

comerciales, técnicas, administrativas y financieras necesarias para determinar la viabilidad de la creación de la florícola “IMBAFLORA”.

JUSTIFICACION DEL TEMA

La presente investigación se justifica por la necesidad de analizar la posibilidad de crear la florícola “IMBAFLORA” en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, mediante la elaboración de un plan de negocios que permita estudiar los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros necesarios para su implementación. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), un plan de negocios constituye una herramienta que permite evaluar la viabilidad de una iniciativa empresarial y orientar la toma de decisiones.

Desde el punto de vista económico y social, el proyecto busca identificar una alternativa productiva relacionada con la producción y comercialización de rosas, que podría contribuir a la generación de ingresos y oportunidades de empleo en la comunidad. Además, el estudio permitirá determinar los recursos necesarios, la inversión requerida, los costos, los ingresos proyectados y la posible rentabilidad del emprendimiento.

Asimismo, la investigación posee importancia práctica y académica, debido a que permitirá aplicar conocimientos relacionados con la administración, el emprendimiento, el marketing y la evaluación financiera. De esta manera, el plan de negocios servirá como una herramienta para analizar de manera organizada las condiciones necesarias para la posible creación y funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”.

Además, el desarrollo de la investigación permitirá obtener información relevante sobre las condiciones del mercado y los requerimientos necesarios para la producción y comercialización de rosas. Esta información contribuirá a identificar oportunidades, posibles dificultades y estrategias que permitan establecer una propuesta de negocio organizada y adaptada a las características de la comunidad El Angla. De acuerdo con (Osterwalder Alexander, 2019), la definición de un modelo de negocio permite establecer la manera en que una organización crea, entrega y captura valor, aspecto que resulta importante para la planificación y desarrollo de un emprendimiento.

Planteamiento del Problema

El desarrollo de un emprendimiento requiere una planificación adecuada que permita conocer las condiciones del mercado, los recursos disponibles y la inversión necesaria para su implementación. En este sentido, la elaboración de un plan de negocios permite analizar los principales aspectos relacionados con una idea empresarial y determinar las condiciones necesarias para su desarrollo. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), esta herramienta contribuye a evaluar la viabilidad de una iniciativa y orientar la toma de decisiones.

En la comunidad El Angla, cantón Otavalo, surge la necesidad de analizar alternativas productivas relacionadas con el sector agrícola. La producción y comercialización de rosas representa una posible oportunidad de emprendimiento; sin embargo, no se dispone de una planificación estructurada que permita conocer las condiciones del mercado, la demanda, los posibles clientes, la competencia y las estrategias necesarias para la comercialización del producto.

Asimismo, resulta necesario determinar los requerimientos técnicos, administrativos y financieros para la creación de la florícola “IMBAFLORA”. La falta de información sobre la infraestructura, los recursos, los procesos productivos, la organización, la inversión inicial, los costos y los ingresos proyectados dificulta establecer con claridad las condiciones necesarias para la implementación del emprendimiento.

Por esta razón, surge la necesidad de elaborar un plan de negocios que permita analizar de manera integral los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros relacionados con la creación de la florícola “IMBAFLORA”. De esta manera, la investigación permitirá contar con información organizada para determinar la viabilidad del proyecto y orientar la toma de decisiones sobre su posible implementación en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, durante el año 2026.

En este contexto, la investigación busca responder a la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la elaboración de un plan de negocios a determinar la viabilidad comercial, técnica, administrativa y financiera para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, año 2026?

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, mediante el análisis de los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros, con la finalidad de determinar la viabilidad de su implementación durante el año 2026.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda, la oferta, los clientes potenciales y las estrategias de comercialización de rosas para la florícola “IMBAFLORA”.
2. Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la producción y comercialización de rosas, considerando la localización, infraestructura, equipos, recursos, insumos y procesos requeridos para el funcionamiento de la florícola.
3. Establecer la estructura administrativa y organizacional de la florícola “IMBAFLORA”, definiendo las áreas, funciones y recursos humanos necesarios para su adecuado funcionamiento.
4. Realizar un estudio económico y financiero para determinar la inversión inicial, los costos, gastos, ingresos proyectados y la viabilidad financiera del proyecto.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante una metodología que permitirá recopilar, analizar e interpretar información relacionada con la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo. La metodología permitirá obtener información necesaria para conocer las condiciones del mercado, las características de los posibles clientes y los diferentes requerimientos necesarios para la elaboración del plan de negocios (Cesar Bernal, 2016).

Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque mixto, debido a que se utilizarán elementos de carácter cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo permitirá recopilar información numérica mediante la aplicación de encuestas, cuyos resultados podrán ser analizados a través de frecuencias y porcentajes. Por otra parte, el enfoque cualitativo permitirá analizar las opiniones, características y condiciones relacionadas con el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2014), el enfoque mixto permite integrar métodos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo proceso de investigación, con la finalidad de obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

Tipo de investigación

La investigación será de tipo aplicada, debido a que se orientará a resolver una necesidad identificada mediante el desarrollo de una propuesta de negocio para la creación de la florícola “IMBAFLORA”. La información recopilada permitirá establecer alternativas y estrategias relacionadas con la producción y comercialización de rosas.

Asimismo, será una investigación descriptiva, debido a que permitirá identificar y describir las características del mercado, los posibles clientes, la demanda, la competencia y los recursos necesarios para la implementación del emprendimiento. Según (Roberto Hernández Sampieri, 2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características de los fenómenos que se analizan.

Diseño de la investigación

La investigación tendrá un diseño no experimental, debido a que las variables serán analizadas en su contexto natural, sin realizar modificaciones o manipulaciones deliberadas. Además, será de tipo transversal, ya que la recopilación de la información se realizará durante un período determinado correspondiente al año 2026.

Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método deductivo, el cual permitirá partir de conocimientos generales relacionados con los planes de negocios, el

emprendimiento y la actividad florícola para analizar su aplicación en la creación de “IMBAFLORA”.

También se aplicará el método analítico, debido a que permitirá estudiar por separado los diferentes componentes del plan de negocios, tales como el mercado, los aspectos técnicos, administrativos y financieros, para posteriormente integrar los resultados obtenidos.

Además, se utilizará el método inductivo, el cual permitirá analizar la información obtenida mediante la investigación de campo y establecer conclusiones relacionadas con las condiciones necesarias para la implementación de la florícola.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La principal técnica de investigación será la encuesta, la cual estará dirigida a los posibles clientes o consumidores identificados dentro del mercado objetivo. Como instrumento se utilizará un cuestionario estructurado, conformado por preguntas cerradas y de selección, que permitirá recopilar información relacionada con las preferencias, necesidades y posibilidades de consumo de rosas.

De manera complementaria, se podrá utilizar la entrevista para recopilar información de personas relacionadas con el sector florícola o comercial. El instrumento utilizado será una guía de entrevista estructurada, que permitirá obtener información sobre aspectos relevantes para la creación y funcionamiento de la florícola.

Marco Teórico

Plan de Negocios: El plan de negocios constituye una herramienta de planificación que permite organizar una idea empresarial y establecer los principales aspectos necesarios para su posible implementación. Su desarrollo facilita el análisis de los objetivos, recursos, actividades y estrategias que se requieren para la creación y funcionamiento de una empresa. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), un plan de negocios permite evaluar una oportunidad empresarial y analizar los elementos necesarios para determinar la viabilidad de una iniciativa.

La importancia de elaborar un plan de negocios se relaciona con la necesidad de contar con información previa antes de realizar una inversión. Este documento permite

analizar aspectos relacionados con el mercado, los recursos técnicos, la organización y la situación financiera del proyecto. De esta manera, la planificación contribuye a reducir la incertidumbre y proporciona información que puede apoyar la toma de decisiones (Weinberger Villarán Karen, 2019).

Además, un plan de negocios permite definir la manera en que una empresa busca generar valor para sus clientes y desarrollar sus actividades. (Osterwalder Alexander , 2019) señalan que un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Por esta razón, la planificación de un negocio debe considerar tanto las necesidades del mercado como los recursos y procesos requeridos para atenderlas.

En la presente investigación, el plan de negocios constituye la base para analizar la creación de la florícola “IMBAFLORA”. A través de esta herramienta se estudiarán los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros relacionados con la producción y comercialización de rosas, con la finalidad de determinar las condiciones necesarias para la posible implementación del emprendimiento.

Emprendimiento: El emprendimiento se relaciona con la identificación de oportunidades y la creación de iniciativas orientadas a generar valor mediante el desarrollo de actividades económicas. Para su ejecución es necesario organizar recursos, establecer objetivos y definir estrategias que permitan transformar una idea en una actividad empresarial. En este sentido, el emprendimiento puede constituir una alternativa para aprovechar oportunidades existentes dentro de un determinado entorno.

(Peter Drucker, 2019) relaciona el emprendimiento con la innovación y la capacidad de identificar oportunidades para generar cambios dentro de una actividad económica. Desde esta perspectiva, emprender no consiste únicamente en crear una empresa, sino también en desarrollar propuestas que permitan responder a necesidades y aprovechar oportunidades identificadas en el mercado.

Asimismo, el desarrollo de un emprendimiento requiere una adecuada planificación, debido a que se deben analizar los recursos disponibles, las condiciones del mercado y los posibles riesgos relacionados con la actividad propuesta. La elaboración de una planificación estructurada permite establecer objetivos y estrategias que orienten el desarrollo del negocio (Weinberger Villarán Karen, 2019).

En relación con la presente investigación, el emprendimiento se encuentra vinculado con la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas. El plan de negocios permitirá analizar las condiciones necesarias para estructurar esta iniciativa empresarial y establecer los principales recursos y actividades requeridos para su funcionamiento.

Modelo de Negocio: Un modelo de negocio permite describir la forma en que una organización desarrolla sus actividades para generar valor y obtener ingresos. Este modelo facilita la identificación de los elementos principales relacionados con los clientes, los productos, los recursos, las actividades y las fuentes de financiamiento necesarias para el funcionamiento de una empresa.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2020), un modelo de negocio describe la manera en que una organización crea, entrega y captura valor. Este enfoque permite comprender la relación existente entre la propuesta ofrecida por la empresa, las necesidades de los clientes y las actividades necesarias para desarrollar el negocio.

Entre los principales elementos que pueden analizarse dentro de un modelo de negocio se encuentran los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las actividades principales, los recursos necesarios y la estructura de costos. Estos componentes permiten obtener una visión general de la forma en que se organiza una iniciativa empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Para la creación de “IMBAFLORA”, el análisis del modelo de negocio permitirá identificar la propuesta de valor relacionada con la producción y comercialización de rosas. Además, facilitará la definición de los posibles clientes, los canales de comercialización y las actividades necesarias para desarrollar el emprendimiento de manera organizada.

Estudio de Mercado: El estudio de mercado es un proceso que permite recopilar y analizar información sobre los consumidores, la demanda, la oferta y la competencia. Su aplicación facilita el conocimiento de las condiciones existentes dentro de un mercado y permite identificar oportunidades para la comercialización de un producto o servicio.

(Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017) señalan que las organizaciones deben conocer las necesidades y deseos de sus clientes para desarrollar propuestas que generen valor. Por esta razón, el análisis del mercado permite obtener información sobre las características de los consumidores y establecer estrategias que respondan a sus necesidades y preferencias.

Dentro de un estudio de mercado pueden analizarse aspectos como el mercado objetivo, el comportamiento del consumidor, la demanda, la oferta, la competencia, los precios y los canales de distribución. La información obtenida permite comprender mejor las condiciones comerciales y establecer estrategias adecuadas para la comercialización de los productos (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

En la presente investigación, el estudio de mercado permitirá identificar las condiciones relacionadas con la comercialización de las rosas producidas por “IMBAFLORA”. Para ello, se analizarán las características de los posibles clientes, sus preferencias, la demanda existente y las oportunidades que podrían presentarse dentro del mercado objetivo.

Producción Florícola: La producción florícola comprende las actividades relacionadas con el cultivo, manejo, cuidado y comercialización de diferentes tipos de flores. Esta actividad forma parte del sector agrícola y requiere la utilización de recursos naturales, técnicos, materiales y humanos para desarrollar los procesos necesarios y obtener productos destinados al mercado.

La producción de flores requiere una planificación adecuada, debido a que intervienen diferentes factores relacionados con las condiciones del cultivo, el manejo de los recursos y los procesos aplicados durante las distintas etapas de producción. La (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2022) destaca la importancia de fortalecer prácticas agrícolas orientadas al uso eficiente de los recursos y a la sostenibilidad de los sistemas productivos.

Asimismo, la calidad de la producción puede estar relacionada con factores como las condiciones ambientales, el manejo del cultivo, la disponibilidad de agua, los nutrientes y los procesos desarrollados durante la producción. Por esta razón, la planificación de las actividades y el control de los recursos utilizados resultan necesarios

para mantener condiciones adecuadas dentro del proceso productivo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2022).

En relación con el presente proyecto, la producción florícola constituye la actividad principal de “IMBAFLORA”. Su análisis permitirá establecer los recursos y procesos que deberán considerarse para desarrollar la producción de rosas, tomando en cuenta las condiciones técnicas y comerciales identificadas durante la investigación.

Producción de Rosas: La producción de rosas es una actividad agrícola especializada que comprende diferentes procesos, desde la preparación del área de cultivo hasta la cosecha y el manejo posterior de las flores. Estas actividades requieren planificación y control, debido a que la calidad del producto puede depender de las condiciones en las que se desarrolla el cultivo.

El manejo de los cultivos florícolas debe considerar aspectos relacionados con el agua, los nutrientes, las condiciones ambientales y las prácticas agrícolas aplicadas. La (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2022) señala la importancia de implementar prácticas que permitan mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y contribuir a la sostenibilidad de la producción agrícola.

Además, la producción de rosas requiere establecer procedimientos relacionados con el manejo de las plantas, el control de las condiciones de producción, la cosecha, la clasificación y la conservación del producto. La organización de estas actividades permite mantener una secuencia adecuada dentro del proceso y establecer criterios relacionados con la calidad de las flores.

Para “IMBAFLORA”, el análisis de la producción de rosas permitirá identificar los principales requerimientos técnicos necesarios para desarrollar esta actividad. Se considerarán aspectos como la infraestructura, los equipos, los insumos, el talento humano y los procesos necesarios para la producción y posterior comercialización de las rosas.

Comercialización: La comercialización comprende las actividades que permiten llevar un producto desde el productor hasta el consumidor o cliente final. Este proceso incluye decisiones relacionadas con la distribución, los canales de venta, el precio, la promoción y la relación con los clientes.

Según (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017), las actividades de marketing se orientan a generar valor para los clientes y establecer relaciones que permitan satisfacer sus necesidades. En este sentido, la comercialización representa una etapa importante para facilitar el acceso de un producto al mercado objetivo.

Una adecuada comercialización requiere identificar los canales más apropiados para la distribución de los productos y analizar las características de los consumidores. También es necesario establecer estrategias relacionadas con el precio y la promoción, considerando las condiciones de la competencia y las necesidades identificadas en el mercado (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

En la presente investigación, la comercialización permitirá establecer las alternativas para la venta de las rosas producidas por “IMBAFLORA”. Se analizarán los posibles clientes, los canales de distribución y las estrategias que podrían utilizarse para facilitar el acceso del producto al mercado.

Marketing: El marketing comprende un conjunto de actividades orientadas a identificar las necesidades de los consumidores y desarrollar estrategias para ofrecer productos o servicios que generen valor. Su aplicación permite conocer las características del mercado y establecer acciones relacionadas con el producto, el precio, la distribución y la promoción.

(Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017) sostienen que el marketing busca crear valor para los clientes y construir relaciones que permitan alcanzar los objetivos de una organización. Por esta razón, las estrategias de marketing deben partir del conocimiento de las necesidades y características del mercado objetivo.

Las estrategias de comercialización pueden incluir acciones relacionadas con la fijación de precios, la promoción, la publicidad y la selección de canales de distribución. La elección de estas estrategias dependerá de factores como las características de los clientes, la competencia, el tipo de producto y los recursos disponibles para desarrollar las actividades comerciales (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

En el caso de “IMBAFLORA”, el marketing permitirá establecer estrategias orientadas a dar a conocer las rosas producidas y facilitar su comercialización. Las

acciones propuestas deberán estar relacionadas con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y con las características identificadas en los posibles clientes.

Demanda y Oferta: La demanda se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores desean adquirir dentro de un mercado, considerando factores como sus necesidades, preferencias, ingresos y precios. El análisis de la demanda permite conocer las posibilidades de aceptación que puede tener un producto y realizar proyecciones relacionadas con su comercialización.

Por otro lado, la oferta corresponde a la cantidad de bienes o servicios que los productores o empresas están dispuestos a colocar en el mercado. Su análisis permite conocer la participación de los competidores y las condiciones existentes dentro de un determinado sector económico.

(Gregory Mankiw, 2018) explica que la oferta y la demanda constituyen elementos fundamentales para comprender el funcionamiento de los mercados. La interacción entre ambos factores permite analizar las variaciones en las cantidades comercializadas y los precios, dependiendo de las condiciones existentes dentro de un mercado.

En la presente investigación, el análisis de la demanda y la oferta permitirá identificar las condiciones existentes para la comercialización de rosas. La información obtenida contribuirá a determinar oportunidades de mercado y establecer proyecciones relacionadas con la posible capacidad de comercialización de la florícola “IMBAFLORA”.

Estudio Técnico: El estudio técnico permite determinar los recursos y procesos necesarios para la implementación y funcionamiento de un proyecto. Dentro de este análisis se consideran aspectos como la localización, el tamaño del proyecto, la infraestructura, los equipos, los materiales y los procesos requeridos para desarrollar una actividad productiva.

(Nassir Sapag Chain, 2018) señalan que el estudio técnico permite analizar los requerimientos necesarios para la operación de un proyecto y establecer las condiciones relacionadas con la utilización de los recursos. Por esta razón, este estudio permite determinar los elementos necesarios para desarrollar las actividades propuestas.

La elaboración de un estudio técnico también permite identificar las inversiones relacionadas con la infraestructura, maquinaria, equipos y otros recursos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento. De esta manera, los resultados obtenidos pueden servir como base para la elaboración posterior del estudio económico y financiero (Nassir Sapag Chain, 2018).

Para la creación de “IMBAFLORA”, el estudio técnico permitirá establecer los requerimientos necesarios para la producción y comercialización de rosas. Se analizarán aspectos relacionados con la ubicación, el espacio requerido, la infraestructura, los equipos, los insumos y los procesos necesarios para el funcionamiento de la florícola.

Estructura Administrativa: La estructura administrativa y organizacional permite establecer la forma en que una empresa distribuye sus actividades, recursos y responsabilidades. Su finalidad es definir las áreas de trabajo, los cargos y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

(Stephen & Coulter, 2018) señalan que la organización constituye una función administrativa relacionada con la distribución y coordinación del trabajo. Por esta razón, una estructura organizacional adecuada permite establecer responsabilidades y facilitar la coordinación de las actividades desarrolladas dentro de una empresa.

La definición de una estructura organizacional permite establecer los niveles de responsabilidad y las relaciones existentes entre las diferentes áreas. Además, puede contribuir a mejorar la comunicación, el control y la coordinación de las actividades, facilitando el cumplimiento de los objetivos empresariales (Stephen & Coulter, 2018).

En el caso de “IMBAFLORA”, la estructura administrativa y organizacional permitirá definir las principales áreas y funciones necesarias para el funcionamiento de la florícola. De esta manera, se podrá establecer una distribución adecuada de responsabilidades y determinar los recursos humanos requeridos para desarrollar las actividades del emprendimiento.

Satisfacción del Cliente: Es un elemento fundamental dentro de la gestión comercial de las empresas, ya que se refiere al nivel de conformidad que experimenta un consumidor al comparar sus expectativas previas con el desempeño percibido de un producto o servicio recibido. Este factor es determinante para medir la calidad de la

atención y el valor que la empresa ofrece a sus clientes. Según (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021), la satisfacción del cliente influye de manera significativa en la fidelización y en la intención de recompra, convirtiéndose en un aspecto clave para la permanencia de las organizaciones en el mercado.

Asimismo, la satisfacción del cliente es importante porque permite a las empresas identificar fortalezas y debilidades en sus productos o servicios. Cuando un cliente se siente satisfecho, es más probable que recomiende la empresa a otras personas y mantenga una relación comercial duradera, generando beneficios tanto económicos como de reputación.

De igual manera, en las pequeñas y medianas empresas, la satisfacción del cliente representa un factor estratégico para fortalecer su competitividad. Una atención de calidad, productos que cumplan con las expectativas y una comunicación efectiva son aspectos que contribuyen a mejorar la experiencia del consumidor y aumentar su nivel de confianza hacia la empresa.

Estudio Económico: El estudio económico y financiero permite analizar los recursos monetarios necesarios para implementar un proyecto y evaluar los posibles resultados derivados de su funcionamiento. Dentro de este análisis se consideran elementos como la inversión inicial, los costos, los gastos, los ingresos y las proyecciones financieras.

(Nassir Sapag Chain, 2018) indican que la evaluación financiera de un proyecto permite analizar la conveniencia de destinar recursos a una determinada iniciativa, considerando los costos y beneficios esperados. Por esta razón, el análisis financiero constituye una etapa importante para determinar las condiciones económicas de un emprendimiento.

Entre las principales herramientas utilizadas dentro del estudio financiero se encuentran los presupuestos, los estados financieros proyectados, el flujo de caja y los indicadores de evaluación. Estos instrumentos permiten analizar la capacidad del proyecto para generar ingresos, cubrir sus costos y alcanzar resultados financieros favorables (Nassir Sapag Chain, 2018).

Para la presente investigación, el estudio económico y financiero permitirá determinar la inversión requerida para la creación de “IMBAFLORA”, así como proyectar los costos, gastos e ingresos relacionados con la producción y comercialización de rosas. Mediante este análisis se buscará determinar la viabilidad financiera del proyecto y generar información que contribuya a la toma de decisiones.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

La presente investigación se centra en la elaboración de un plan de negocios para la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, durante el año 2026. El estudio busca analizar una alternativa de emprendimiento dentro del sector florícola, considerando la importancia de realizar una planificación adecuada antes de iniciar las actividades productivas y comerciales. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), un plan de negocios permite evaluar una oportunidad empresarial y analizar los elementos necesarios para determinar su viabilidad.

La investigación se enfocará en el análisis de la producción y comercialización de rosas, considerando aspectos relacionados con el mercado, los posibles clientes, la demanda, la oferta y la competencia. El estudio permitirá obtener información sobre las condiciones comerciales necesarias para establecer estrategias orientadas a la venta del producto. De acuerdo con (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017), el conocimiento de las necesidades y características de los consumidores permite desarrollar propuestas que generen valor y respondan a las condiciones del mercado.

Asimismo, se realizará un análisis técnico y administrativo para determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”. Este proceso incluirá el estudio de aspectos como la infraestructura, los equipos, los insumos, los procesos de producción, el talento humano y la estructura organizacional. De acuerdo con (Nassir Sapag Chain, 2018), el estudio técnico permite identificar los requerimientos necesarios para la operación de un proyecto y establecer las condiciones adecuadas para la utilización de los recursos.

Finalmente, la investigación incluirá un análisis económico y financiero que permitirá determinar la inversión inicial, los costos, los gastos, los ingresos proyectados y la posible rentabilidad del emprendimiento. De esta manera, el tema de investigación busca desarrollar una propuesta integral que permita analizar los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros necesarios para determinar la viabilidad de la creación de la florícola “IMBAFLORA” en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, durante el año 2026.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

La presente investigación se desarrolla dentro del sector agrícola y florícola, específicamente en la actividad relacionada con la producción y comercialización de rosas. Este sector representa una actividad productiva importante, debido a que integra procesos de cultivo, manejo, cosecha, comercialización y distribución de flores hacia diferentes mercados. La producción florícola requiere una adecuada planificación y organización de los recursos para garantizar la calidad del producto y responder a las exigencias del mercado.

En este contexto, el sector florícola presenta oportunidades para el desarrollo de emprendimientos orientados a la producción de rosas, especialmente cuando se analizan las condiciones del entorno, la disponibilidad de recursos y las características del mercado. Sin embargo, la creación de una florícola también requiere considerar factores como la competencia, los costos de producción, la infraestructura, el acceso a insumos y las estrategias de comercialización. Según la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2022), la planificación y el uso eficiente de los recursos son elementos importantes para fortalecer las actividades productivas y agrícolas.

El área de estudio se ubica en la comunidad El Angla, perteneciente al cantón Otavalo, donde se plantea analizar la posibilidad de desarrollar la florícola “IMBAFLORA”. La investigación permitirá conocer las condiciones relacionadas con el entorno productivo y comercial, así como identificar los recursos y requerimientos necesarios para la producción de rosas. Además, se considerarán las características de los posibles clientes y las oportunidades existentes para la comercialización del producto.

Finalmente, el análisis del sector permitirá establecer una visión general sobre las condiciones en las que se desarrollaría el proyecto. Para ello, se estudiarán aspectos relacionados con el mercado, la producción, los recursos técnicos, la organización y la situación económica y financiera del emprendimiento. De esta manera, el análisis del área de estudio servirá como base para determinar las oportunidades y condiciones necesarias para la posible creación y funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”, contribuyendo al desarrollo de una propuesta de negocio estructurada para el año 2026.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

La presente investigación se desarrolla en el contexto del sector agrícola y florícola, específicamente en una propuesta orientada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo. Esta actividad requiere la integración de recursos naturales, técnicos, humanos y financieros, así como una adecuada planificación para analizar las condiciones del mercado y los requerimientos necesarios para el desarrollo del emprendimiento (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2022).

Desde el contexto sectorial, la producción de rosas constituye una actividad que requiere el análisis de aspectos relacionados con el cultivo, la infraestructura, los insumos, la mano de obra y los procesos de comercialización. Además, resulta necesario conocer las características del mercado, los posibles clientes y las condiciones de la competencia para establecer estrategias que permitan orientar adecuadamente la comercialización del producto (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

Desde el contexto social e institucional, la investigación busca analizar la creación de la florícola “IMBAFLORA” como una posible alternativa productiva para la comunidad El Angla. La elaboración del plan de negocios permitirá integrar aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros, con el propósito de determinar las condiciones necesarias para su posible implementación y desarrollar una propuesta empresarial estructurada (Weinberger Villarán Karen, 2019).

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

La presente investigación identifica como problema principal la falta de una planificación estructurada que permita determinar las condiciones necesarias para la creación de la florícola “IMBAFLORA” en la comunidad El Angla, cantón Otavalo. La ausencia de un análisis previo sobre el mercado, los recursos técnicos, la organización y la situación financiera dificulta establecer si la producción y comercialización de rosas puede desarrollarse de manera viable. Según (Weinberger Villarán Karen, 2019), un plan de negocios permite analizar una oportunidad empresarial y reducir la incertidumbre mediante el estudio de los diferentes factores que intervienen en un emprendimiento.

De igual manera, se identifica una oportunidad relacionada con el desarrollo de una iniciativa productiva dentro del sector florícola. La producción y comercialización de rosas puede representar una alternativa de negocio, siempre que se analicen

adecuadamente las necesidades del mercado, los posibles clientes, la competencia y los recursos necesarios para su funcionamiento. El conocimiento de las características y necesidades del mercado permite establecer propuestas orientadas a generar valor para los consumidores (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

Por esta razón, la investigación plantea la elaboración de un plan de negocios como una oportunidad para estructurar la propuesta de creación de la florícola “IMBAFLORA”. A través del estudio de los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros, se buscará determinar la viabilidad del emprendimiento y establecer las condiciones necesarias para su posible implementación en la comunidad El Angla, durante el año 2026.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo. La propuesta surge ante la necesidad de analizar las condiciones necesarias para desarrollar un emprendimiento dentro del sector florícola, considerando los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros que intervienen en la creación y funcionamiento de una empresa.

La actividad principal del proyecto estará orientada a la producción de rosas y su posterior comercialización en el mercado objetivo. Para ello, será necesario analizar los recursos requeridos para el proceso productivo, tales como infraestructura, insumos, equipos, talento humano y procesos de producción. De acuerdo con (Nassir Sapag Chain, 2018), el estudio de un proyecto permite identificar los recursos y condiciones necesarias para su adecuada implementación y funcionamiento.

Asimismo, el objeto de estudio comprende el análisis del mercado al que se dirigirán los productos de “IMBAFLORA”. Se buscará identificar las características de los posibles clientes, sus necesidades y preferencias, así como las condiciones relacionadas con la oferta y la competencia. El conocimiento del mercado permite establecer estrategias que respondan a las necesidades de los consumidores y contribuyan

al desarrollo de una propuesta de valor (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017).

Finalmente, la caracterización del objeto de estudio permitirá analizar de manera integral la propuesta de creación de la florícola “IMBAFLORA”. El desarrollo de la investigación buscará determinar las condiciones necesarias para la producción y comercialización de rosas y establecer la viabilidad del emprendimiento mediante la elaboración de un plan de negocios estructurado para la comunidad El Angla, durante el año 2026.

Para esta sección conviene definir la forma jurídica propuesta para “IMBAFLORA”, ya que la florícola todavía constituye un proyecto y no una empresa legalmente constituida. La redacción debe dejar claro que la investigación analiza la alternativa normativa más adecuada para su futura implementación.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

La naturaleza jurídica propuesta para la florícola “IMBAFLORA” corresponde a una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), considerando que se trata de un emprendimiento que busca formalizar sus actividades de producción y comercialización de rosas. De acuerdo con la Ley de Compañías del Ecuador, la S.A.S. es una sociedad de capitales de naturaleza mercantil y puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas. Además, la responsabilidad de los accionistas se encuentra limitada, en principio, al monto de sus respectivos aportes (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020).

Esta alternativa jurídica resulta adecuada para el proyecto debido a que permite estructurar formalmente el emprendimiento y establecer una personalidad jurídica independiente de sus accionistas una vez cumplido el proceso de constitución e inscripción correspondiente. La SCVS señala que la constitución de una S.A.S. se realiza mediante un procedimiento simplificado y puede ser utilizada para impulsar la formalización de emprendimientos y facilitar su desarrollo empresarial (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2020).

Desde el punto de vista normativo, “IMBAFLORA” deberá cumplir con las obligaciones legales, tributarias, laborales y administrativas que correspondan a la

actividad económica desarrollada. En materia tributaria, la empresa deberá contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), instrumento utilizado para registrar e identificar a las personas naturales y sociedades que desarrollan actividades económicas en el Ecuador. Además, el proceso de formalización deberá considerar las obligaciones relacionadas con la emisión de comprobantes de venta, declaración y pago de impuestos, de acuerdo con la normativa aplicable (Servicio de Rentas Internas, 2015).

Por lo tanto, para efectos de la presente investigación, se propone que la florícola “IMBAFLORA” adopte la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a que esta modalidad se ajusta a las características de una iniciativa empresarial en proceso de creación. No obstante, antes de su implementación real, será necesario verificar los requisitos específicos vigentes y cumplir con la normativa tributaria, laboral, societaria, municipal y ambiental que resulte aplicable a las actividades de producción y comercialización de rosas.

1.2.3. Actores Involucrados

Los actores involucrados son las personas, grupos e instituciones que participan directa o indirectamente en el desarrollo, funcionamiento y posible implementación de la florícola “IMBAFLORA”. Para una mejor comprensión, se clasifican en **actores internos** y **externos**.

Actores internos

- Propietario o accionistas
- Serán los responsables de aportar los recursos necesarios, tomar decisiones y dirigir el desarrollo general de la florícola.
- Gerente o administrador
- Será responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de “IMBAFLORA”.
- Personal de producción
- Estará encargado de las actividades relacionadas con el cultivo, cuidado, manejo, cosecha y clasificación de las rosas.

- Personal administrativo y financiero
- Será responsable de apoyar en actividades relacionadas con la administración, registros, control de recursos, costos, ingresos y obligaciones de la empresa.
- Personal de comercialización y ventas
- Tendrá la responsabilidad de buscar clientes, promocionar las rosas y gestionar los procesos de venta y comercialización.

Actores externos

- Clientes: Constituyen uno de los principales actores externos, debido a que serán los compradores potenciales de las rosas producidas por “IMBAFLORA”.
- Proveedores: Serán las personas o empresas encargadas de suministrar insumos, materiales, equipos, fertilizantes, plantas y demás recursos necesarios para la producción.
- Comunidad El Angla: La comunidad constituye un actor importante, debido a que representa el entorno social y territorial donde se plantea desarrollar el proyecto y donde podrían generarse oportunidades económicas y laborales.
- Instituciones públicas y organismos de control: Incluyen entidades relacionadas con el cumplimiento de requisitos legales, tributarios, laborales, ambientales y administrativos necesarios para el funcionamiento de la florícola.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo: Constituye un actor externo relacionado con los permisos, regulaciones y disposiciones locales que correspondan a las actividades desarrolladas por la empresa.

- Servicio de Rentas Internas (SRI): Será la institución encargada del control y cumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes a la actividad económica de la florícola.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: En caso de constituirse “IMBAFLORA” bajo una figura societaria como la Sociedad por Acciones Simplificada, esta institución participará en los procesos y controles societarios que correspondan.
- Entidades financieras: Podrán constituir actores importantes en caso de requerirse financiamiento para la inversión inicial, adquisición de infraestructura, equipos o capital de trabajo.
- Competidores: Las demás empresas o florícolas dedicadas a la producción y comercialización de rosas forman parte del entorno competitivo y deben ser consideradas dentro del análisis del mercado.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional de la florícola “IMBAFLORA” permitirá establecer una distribución adecuada de las funciones y responsabilidades necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas, productivas y comerciales. Una estructura organizacional adecuada contribuye a mejorar la coordinación de las actividades y facilita el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Según (Robbins Coluter, 2024), la organización permite distribuir y coordinar el trabajo necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

Para la etapa inicial de funcionamiento, se propone una estructura organizacional sencilla y funcional, considerando que “IMBAFLORA” se encuentra planteada como un emprendimiento en proceso de creación. La estructura estará encabezada por la Gerencia General, de la cual dependerán las principales áreas de funcionamiento: Administración y Finanzas, Producción y Comercialización y Ventas.

Tabla 1. Estructura Organizacional



Administración y Finanzas	Producción	Comercialización y Marketing
Control administrativo	Plantas	Atención al cliente
Control financiero	Control de calidad	Ventas
Compras	Empaque	Marketing digital
Facturación		Redes sociales

Fuente: Elaboración Propia

Gerencia – Propietaria

- Planificar y dirigir las actividades de la empresa.
- Coordinar las diferentes áreas.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos
- Gestionar recursos y estrategias de crecimiento.

Área Administrativa y Financiera

- Controlar ingresos, gastos y costos
- Elaborar presupuestos y registros.
- Gestionar documentación administrativa.
- Apoyar en la administración del talento humano.

Área de Producción

- Supervisar el cultivo y cuidado de las rosas.
- Coordinar riego, fertilización y mantenimiento
- Controlar la cosecha y clasificación.
- Verificar la calidad de la producción.

Área Comercial y Marketing

- Desarrollar estrategias de marketing.
- Promocionar los productos.
- Gestionar ventas y atención al cliente.
- Coordinar pedidos, distribución y entrega.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Tabla 2. Roles y Perfiles

ROL	OBJETIVO DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	PERFIL REQUERIDO
Gerencia General	Dirigir y coordinar las actividades generales de la florícola IMBAFLORA para garantizar el cumplimiento de los objetivos administrativos, productivos y comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y tomar decisiones. • Coordinar las diferentes áreas. • Supervisar el cumplimiento de objetivos. • Gestionar recursos y estrategias de crecimiento. 	Profesional o persona con conocimientos en administración, gestión empresarial, liderazgo y planificación estratégica.
Área Administrativa y Financiera	Gestionar y controlar los recursos administrativos y financieros necesarios para el funcionamiento adecuado de la florícola.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar ingresos, gastos y costos. • Elaborar presupuestos y registros. • Gestionar documentación administrativa. • Apoyar en la administración del talento humano. 	Persona con conocimientos en administración, contabilidad, finanzas y manejo de recursos empresariales.
Área de Producción	Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la producción de rosas, asegurando el cumplimiento de los procesos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cultivo y cuidado de las rosas. • Coordinar riego, fertilización y mantenimiento. • Controlar la cosecha y clasificación. • Verificar la calidad de la producción. 	Profesional, técnico o personal con conocimientos y experiencia en agricultura, agronomía, floricultura o producción agrícola.
Área de Comercialización y Ventas	Promover y comercializar las rosas producidas por IMBAFLORA, buscando captar clientes y generar ingresos para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing. • Promocionar los productos. • Gestionar ventas y atención al cliente. • Coordinar pedidos, distribución y entrega. 	Persona con conocimientos en marketing, ventas, atención al cliente, comercialización y negociación.

Fuente: Elaboración Propia

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

IMBAFLORA tiene como misión producir y comercializar rosas de calidad, mediante procesos organizados y responsables, orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizar el uso de los recursos y contribuir al desarrollo económico y productivo de la comunidad El Angla.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Para el año 2030, IMBAFLORA busca consolidarse como una florícola reconocida en el cantón Otavalo y la provincia de Imbabura por la calidad de sus rosas, la eficiencia de sus procesos productivos, la responsabilidad en sus actividades y el compromiso con la satisfacción de sus clientes.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Compromiso: Cumplir responsablemente con los requerimientos de los clientes, ofreciendo productos de calidad y entregas oportunas.

Calidad: Elaborar productos con altos estándares de calidad, cuidando cada detalle durante el proceso de producción.

Responsabilidad: Actuar con ética, honestidad y profesionalismo en todas las actividades comerciales y administrativas de la empresa.

Innovación: Incorporar nuevas técnicas, materiales y tendencias que permitan mejorar continuamente los productos y servicios ofrecidos.

Orientación al cliente: Brindar una atención personalizada, comprendiendo las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones que superen sus expectativas.

Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración, el respeto y la comunicación entre las personas que participan en el desarrollo de la empresa.

Honestidad: Actuar con transparencia y veracidad en las relaciones con clientes, proveedores y demás grupos de interés.

Respeto: Valorar las ideas, opiniones y necesidades de los clientes, colaboradores y proveedores, promoviendo relaciones basadas en la confianza.

Mejora continua: Buscar permanentemente la optimización de los procesos administrativos, productivos y comerciales para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

1.3.4. Políticas Generales

Política de calidad: Todos los productos serán elaborados con materiales de calidad y bajo estándares que garanticen acabados óptimos y la satisfacción del cliente.

Política de atención al cliente: Se brindará una atención cordial, personalizada y oportuna, respondiendo de manera eficiente a las consultas, solicitudes y requerimientos de los clientes.

Política de personalización: Cada producto será elaborado de acuerdo con las especificaciones y preferencias del cliente, respetando los diseños, colores y detalles previamente acordados.

Política de cumplimiento en las entregas: La empresa se compromete a cumplir con los plazos de entrega establecidos, informando oportunamente cualquier eventualidad que pueda afectar el tiempo de entrega.

Política de mejora continua: Se promoverá la evaluación permanente de los procesos administrativos, productivos y comerciales, con el fin de implementar acciones que mejoren la eficiencia y la calidad del servicio.

Política de uso responsable de materiales: Los materiales e insumos serán utilizados de manera eficiente para minimizar desperdicios y optimizar los costos de producción.

Política de comercialización: La promoción y venta de los productos se realizará mediante estrategias comerciales y de marketing digital que fortalezcan el posicionamiento de la marca y amplíen la cartera de clientes.

Política de ética y transparencia: Todas las actividades de la empresa se desarrollarán con honestidad, responsabilidad y transparencia, manteniendo relaciones de confianza con clientes, proveedores y colaboradores.

Política de cumplimiento legal: La empresa cumplirá con la normativa tributaria, comercial, laboral y municipal vigente en el Ecuador, garantizando el desarrollo formal de sus actividades.

1.3.5. Análisis PEST

Tabla 3. Análisis Pest

Factor	Aspectos para analizar	Impacto u oportunidad para IMBAFLORA	Estrategia propuesta
Político y legal	Normativa relacionada con la constitución de empresas, obligaciones tributarias, permisos, normativa laboral y ambiental.	Oportunidad: La formalización permitirá desarrollar las actividades dentro del marco legal. Amenaza: El incumplimiento de requisitos puede generar sanciones o retrasos en el funcionamiento.	Cumplir con los requisitos legales, tributarios, laborales y ambientales aplicables a la actividad florícola.
	Políticas públicas y programas de apoyo al sector agrícola y al emprendimiento.	Oportunidad: Posibilidad de acceder a programas de capacitación, asistencia técnica o financiamiento, según la disponibilidad existente.	Identificar instituciones y programas que puedan brindar apoyo al emprendimiento y al sector productivo.
Económico	Variación de precios de insumos, fertilizantes, materiales, transporte y mano de obra.	Amenaza: El incremento de costos puede afectar la rentabilidad del proyecto.	Realizar un control permanente de costos, establecer presupuestos y buscar proveedores que ofrezcan condiciones favorables.
	Capacidad adquisitiva y comportamiento de la demanda.	Oportunidad: La existencia de clientes interesados puede favorecer	Realizar estudios de mercado y establecer estrategias de precios de acuerdo con las características del mercado objetivo.

		la comercialización de las rosas.	
	Acceso a fuentes de financiamiento para la inversión inicial y capital de trabajo.	Oportunidad: El financiamiento puede facilitar la adquisición de infraestructura, equipos e insumos. Amenaza: Las obligaciones financieras pueden generar mayores costos para el emprendimiento.	Analizar diferentes alternativas de financiamiento y seleccionar aquella que presente mejores condiciones para el proyecto.
Social	Generación de actividades económicas y oportunidades de empleo en la comunidad El Angla.	Oportunidad: La florícola podría contribuir al desarrollo de nuevas oportunidades laborales y productivas.	Priorizar, cuando sea posible, la contratación de mano de obra local y fortalecer la relación con la comunidad.
	Preferencias y necesidades de los clientes respecto a la compra de rosas.	Oportunidad: Conocer las preferencias permitirá adaptar la producción y comercialización a las necesidades del mercado.	Realizar encuestas o investigaciones de mercado para identificar las características y preferencias de los clientes.
	Importancia cultural y comercial de las flores para celebraciones y eventos.	Oportunidad: Las rosas pueden ser demandadas para fechas especiales, eventos, celebraciones y obsequios.	Desarrollar promociones y estrategias comerciales para fechas especiales y diferentes segmentos de clientes.
Tecnológico	Implementación de sistemas de riego, control y manejo técnico de los cultivos.	Oportunidad: La tecnología puede mejorar la eficiencia en el uso de recursos y optimizar el proceso productivo.	Analizar la incorporación progresiva de tecnologías adecuadas para el riego y control de la producción.

	Uso de herramientas digitales para marketing y comercialización.	Oportunidad: Las redes sociales y medios digitales pueden facilitar la promoción y captación de clientes.	Utilizar redes sociales, canales digitales y herramientas de comunicación para promocionar las rosas y gestionar ventas.
	Innovación en procesos de producción, clasificación y conservación de las rosas.	Oportunidad: La mejora tecnológica puede contribuir a mantener la calidad y competitividad del producto.	Evaluar periódicamente nuevas técnicas y herramientas que permitan mejorar la eficiencia y calidad de la producción.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza competitiva	Situación para IMBAFLORA	Nivel de impacto	Estrategia propuesta
Rivalidad entre competidores existentes	El sector florícola presenta la participación de empresas y productores dedicados a la producción y comercialización de rosas, lo que genera competencia en aspectos como precio, calidad y atención al cliente.	Alto	Diferenciar la oferta mediante calidad, atención personalizada, cumplimiento en las entregas y estrategias de comercialización.
Amenaza de nuevos competidores	La creación de nuevas florícolas puede incrementar la competencia. Sin embargo, la inversión inicial, la infraestructura, los conocimientos técnicos y los recursos necesarios pueden representar barreras de entrada.	Media	Desarrollar una identidad empresarial, fortalecer la relación con los clientes y mejorar continuamente los procesos productivos y comerciales.

Poder de negociación de los proveedores	La producción de rosas requiere insumos, fertilizantes, plantas, materiales, equipos y otros recursos provenientes de proveedores externos. Una dependencia elevada puede afectar los costos de producción.	Medio	Mantener relaciones con diferentes proveedores, comparar precios y condiciones, y establecer una planificación adecuada para la adquisición de insumos.
Poder de negociación de los clientes	Los clientes pueden comparar precios, calidad y alternativas disponibles antes de realizar una compra. Su poder de negociación puede aumentar cuando existen varios productores o distribuidores de rosas.	Alto	Ofrecer productos de calidad, precios competitivos, atención personalizada y alternativas de comercialización que generen valor para los clientes.
Amenaza de productos sustitutos	Los clientes pueden optar por otros tipos de flores, arreglos florales, plantas ornamentales o diferentes alternativas para celebraciones y obsequios.	Media	Destacar las características y calidad de las rosas, desarrollar presentaciones atractivas y realizar promociones para diferentes fechas y ocasiones especiales.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 5. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Ubicación del proyecto en la comunidad El Angla, cantón Otavalo.	Crecimiento de oportunidades de comercialización de flores para eventos, celebraciones y obsequios.	Emprendimiento en etapa inicial, sin posicionamiento previo en el mercado.	Alta competencia de otras florícolas y productores de rosas.
Propuesta especializada en la producción y comercialización de rosas.	Posibilidad de acceder a nuevos mercados y segmentos de clientes.	Necesidad de una inversión inicial para	Variación en los precios de fertilizantes, insumos,

		infraestructura, equipos e insumos.	transporte y otros recursos.
Estructura organizacional sencilla y funcional para el inicio de operaciones.	Uso de redes sociales y herramientas digitales para promocionar y comercializar las rosas.	Dependencia inicial de proveedores para la adquisición de insumos y materiales.	Factores climáticos y ambientales que pueden afectar la producción.
Orientación estratégica definida mediante misión, visión, valores y políticas generales.	Posibilidad de generar empleo y actividad económica en la comunidad.	Limitada experiencia operativa inicial como nueva empresa.	Cambios en la demanda y en las preferencias de los consumidores.
Implementación de procesos planificados para mantener la calidad del producto.	Posibilidad de establecer alianzas comerciales con floristerías, organizadores de eventos y distribuidores.	Necesidad de desarrollar una cartera de clientes y estrategias de fidelización.	Cambios en requisitos legales, tributarios, laborales o ambientales aplicables al sector.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Tabla 6. Estrategias de Desarrollo

Tipo de estrategia	Estrategia de desarrollo	Acciones principales	Resultado esperado
FO – Fortalezas y Oportunidades	Desarrollar una estrategia de posicionamiento y comercialización de rosas.	Promocionar la producción mediante redes sociales, establecer alianzas con floristerías y participar en eventos locales.	Incrementar el reconocimiento de IMBAFLORA y captar nuevos clientes.
FO – Fortalezas y Oportunidades	Aprovechar la especialización en rosas para atender diferentes segmentos del mercado.	Ofrecer rosas para eventos, celebraciones, obsequios y comercialización mediante distribuidores.	Diversificar los canales de venta e incrementar las oportunidades comerciales.

DO – Debilidades y Oportunidades	Fortalecer el posicionamiento inicial de la empresa mediante herramientas digitales.	Crear perfiles en redes sociales, publicar contenido promocional y utilizar canales digitales para atender pedidos.	Dar a conocer la florícola y construir una cartera inicial de clientes.
DO – Debilidades y Oportunidades	Establecer alianzas estratégicas para reducir las limitaciones iniciales del emprendimiento.	Buscar acuerdos con proveedores, floristerías, distribuidores y posibles entidades de financiamiento.	Reducir costos, facilitar el acceso a recursos y fortalecer la capacidad operativa.
FA – Fortalezas y Amenazas	Implementar procesos de calidad y diferenciación del producto.	Establecer criterios para el cultivo, cosecha, clasificación y presentación de las rosas.	Diferenciar a IMBAFLORA frente a la competencia y mejorar la satisfacción del cliente.
FA – Fortalezas y Amenazas	Aplicar prácticas eficientes en el uso de recursos productivos.	Controlar el consumo de agua, insumos y materiales, así como planificar las actividades de producción.	Reducir desperdicios y disminuir el impacto de las variaciones en los costos.
DA – Debilidades y Amenazas	Desarrollar una planificación financiera para controlar los riesgos económicos.	Elaborar presupuestos, controlar costos y gastos, proyectar ingresos y analizar las necesidades de financiamiento.	Mejorar la administración de los recursos y reducir riesgos financieros.
DA – Debilidades y Amenazas	Implementar estrategias de fidelización y atención al cliente.	Mantener comunicación directa con los clientes, realizar seguimiento de pedidos y establecer promociones para compradores frecuentes.	Fortalecer la relación con los clientes y reducir el riesgo de pérdida de mercado.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.9. Objetivos Estratégicos

Tabla 7. Objetivos Estratégicos

Área	Objetivo estratégico
Producción y calidad	Garantizar la calidad de la producción mediante procesos adecuados de cultivo, cuidado, cosecha y clasificación de las rosas.
Marketing y comercialización	Posicionar a IMBAFLORA en el mercado mediante estrategias de promoción, comunicación y comercialización dirigidas a captar nuevos clientes.
Comercialización y ventas	Incrementar las ventas y ampliar la cartera de clientes mediante nuevos canales de comercialización y alianzas estratégicas.
Producción y operaciones	Optimizar los recursos y procesos productivos para mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y controlar los costos de producción.
Administración y finanzas	Fortalecer la gestión administrativa y financiera mediante el control adecuado de ingresos, costos, gastos y recursos de la florícola.
Talento humano	Promover el desarrollo del talento humano mediante la capacitación, asignación adecuada de funciones y fortalecimiento de las capacidades del personal.
Sostenibilidad ambiental	Desarrollar prácticas sostenibles mediante el uso responsable del agua, insumos y recursos utilizados en la producción de rosas.
Desarrollo y crecimiento empresarial	Consolidar el crecimiento empresarial de IMBAFLORA mediante estrategias que fortalezcan su capacidad productiva, comercial y competitiva dentro del sector florícola.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Las alianzas o articulaciones clave representan las relaciones estratégicas que la florícola “IMBAFLORA” podrá establecer con diferentes actores para fortalecer sus actividades de producción, comercialización y crecimiento empresarial. Estas relaciones permitirán facilitar el acceso a recursos, insumos, conocimientos, clientes y nuevos mercados, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad del proyecto.

Entre las principales alianzas se encuentran los proveedores de insumos agrícolas, quienes proporcionarán semillas o plantas, fertilizantes, productos para el cuidado de los cultivos, materiales de empaque y demás recursos necesarios para el proceso productivo. Mantener una relación adecuada con estos proveedores permitirá garantizar la

disponibilidad oportuna de los materiales y contribuir al control de los costos de producción.

Asimismo, IMBAFLORA podrá establecer alianzas comerciales con floristerías, distribuidores mayoristas, organizadores de eventos y empresas relacionadas con la comercialización de flores. Estas articulaciones permitirán ampliar los canales de venta, incrementar la cartera de clientes y facilitar la distribución de las rosas hacia diferentes mercados.

Finalmente, también será importante establecer vínculos con instituciones públicas, entidades de apoyo al emprendimiento, organizaciones comunitarias y centros de capacitación, con el propósito de acceder a procesos de formación, asesoramiento técnico y oportunidades de fortalecimiento empresarial. Estas articulaciones contribuirán al desarrollo progresivo de IMBAFLORA y a su integración dentro del sector florícola.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

El análisis de la demanda constituye un elemento fundamental dentro de un plan de negocios, debido a que permite identificar las necesidades del mercado y conocer el nivel de aceptación que podrían tener las rosas producidas y comercializadas por la florícola “IMBAFLORA”. En la presente investigación, se analizarán las características de los posibles clientes, sus preferencias y los factores que influyen en su decisión de compra. Según (Armstrong & Philip , Fundamentos de Marketing, 2017), conocer las necesidades y deseos de los consumidores permite desarrollar estrategias orientadas a generar valor y satisfacer las demandas del mercado.

La necesidad identificada se relaciona con la adquisición de rosas para diferentes ocasiones, tales como celebraciones, eventos sociales, fechas especiales, decoración y obsequios. Para determinar la existencia de una oportunidad comercial, será necesario recopilar información sobre la intención de compra, frecuencia de consumo, preferencias de los clientes, cantidad requerida y disposición de pago. De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2020), la recopilación y el análisis sistemático de datos permiten comprender las características de una población y obtener información que contribuya al desarrollo de una investigación.

Finalmente, el análisis de la demanda permitirá estimar la cantidad de posibles clientes y el nivel de consumo existente dentro del mercado objetivo. Los resultados obtenidos servirán como base para establecer proyecciones de ventas, definir estrategias de comercialización y determinar la capacidad productiva requerida para la posible creación de la florícola “IMBAFLORA”. En este sentido, el estudio de la demanda contribuirá a evaluar la viabilidad comercial del proyecto y a sustentar las decisiones relacionadas con la producción y comercialización de rosas durante el período 2026 (Kotler & Armstrong, 2018)

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios o usuarios potenciales de la florícola “IMBAFLORA” estarán conformados principalmente por personas, negocios e instituciones que requieran rosas para diferentes ocasiones y actividades. Entre ellos se podrán identificar consumidores

individuales que adquieren flores para obsequios, celebraciones, aniversarios, cumpleaños, fechas especiales y otros eventos. Según (Kotler & Armstrong, 2018), la identificación de las necesidades y características de los consumidores permite definir de mejor manera el mercado objetivo y establecer estrategias orientadas a satisfacer sus requerimientos.

También se considerarán como usuarios potenciales a floristerías, organizadores de eventos, empresas, instituciones y negocios dedicados a la decoración, que podrían adquirir rosas para su posterior comercialización o utilización en diferentes actividades. Estos clientes podrían requerir compras frecuentes y en mayores cantidades, por lo que representarían un segmento importante para el desarrollo comercial de “IMBAFLORA”. La segmentación del mercado permite identificar grupos de consumidores con características y necesidades similares, facilitando el desarrollo de estrategias específicas para cada segmento (Kotler & Armstrong, 2018).

Finalmente, los beneficiarios potenciales se caracterizarán por buscar productos que cumplan con criterios relacionados con la calidad, frescura, presentación, variedad, disponibilidad y precio. Por esta razón, la investigación permitirá recopilar información sobre sus hábitos y preferencias de compra, con el propósito de identificar el perfil del mercado objetivo y establecer estrategias adecuadas para la producción y comercialización de las rosas. La información obtenida contribuirá a orientar las decisiones comerciales y a determinar los segmentos con mayor posibilidad de convertirse en clientes de la florícola “IMBAFLORA” durante el período 2026 (Roberto Hernández Sampieri, 2020).

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

La florícola “IMBAFLORA” se desarrollará dentro del mercado de bienes de consumo y del mercado empresarial, debido a que las rosas podrán ser comercializadas tanto a consumidores finales como a negocios e instituciones que requieran este producto para diferentes actividades. Los consumidores finales podrán adquirir rosas para obsequios, celebraciones, fechas especiales y decoración, mientras que las floristerías, organizadores de eventos y otros negocios podrán realizar compras para su posterior utilización o comercialización. De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2018), la

identificación y segmentación del mercado permite reconocer diferentes grupos de consumidores y establecer estrategias orientadas a satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista geográfico, el proyecto se desarrollará inicialmente en la comunidad El Angla, cantón Otavalo, considerando además la posibilidad de atender mercados cercanos de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado. El contexto comercial estará relacionado con la producción y venta de rosas, en el cual influyen factores como la calidad, frescura, precio, presentación, disponibilidad y atención al cliente. Por esta razón, será necesario identificar las características y preferencias de los posibles compradores para definir estrategias adecuadas de comercialización (Kotler & Armstrong, 2018).

Asimismo, “IMBAFLORA” se encontrará dentro de un mercado competitivo, debido a la existencia de otros productores y comercializadores de flores que pueden ofrecer productos similares o sustitutos. En este contexto, la florícola deberá desarrollar una propuesta de valor que permita diferenciar sus productos mediante aspectos como la calidad, el servicio, la atención al cliente y las alternativas de comercialización. El análisis del mercado permitirá conocer las condiciones de la oferta y la demanda, contribuyendo a establecer estrategias que favorezcan el posicionamiento y la viabilidad comercial del proyecto (Gregory Mankiw, 2018).

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

La presente investigación identifica diferentes segmentos de mercado para la comercialización de las rosas producidas por la florícola “IMBAFLORA”. La segmentación permite dividir el mercado en grupos de consumidores que presentan características, necesidades o comportamientos similares, facilitando la definición de estrategias comerciales dirigidas a cada grupo. Según (Kotler & Armstrong, 2018), la segmentación de mercado permite identificar grupos de compradores y seleccionar aquellos que presentan mayores posibilidades de ser atendidos mediante una propuesta de valor.

Segmento geográfico

- Comunidad El Angla.
- Cantón Otavalo.

- Provincia de Imbabura.
- Sectores y cantones cercanos.
- Posibilidad de expansión hacia otros mercados nacionales.

Segmento demográfico

- Jóvenes.
- Adultos.
- Hombres y mujeres.
- Personas que adquieren flores para diferentes ocasiones.
- Clientes con diferentes niveles de capacidad adquisitiva.

Segmento conductual

- Compradores ocasionales.
- Compradores frecuentes.
- Personas que adquieren rosas para fechas especiales.
- Clientes que valoran la calidad y frescura del producto.
- Consumidores que buscan precios accesibles y diferentes presentaciones.

Segmento de consumidores finales

- Personas que compran rosas para obsequios.
- Clientes que adquieren flores para cumpleaños.
- Personas que compran rosas para aniversarios.
- Consumidores que requieren flores para celebraciones.
- Clientes que adquieren rosas para decoración o fechas especiales.

Segmento comercial o empresarial

- Floristerías.
- Organizadores de eventos.
- Empresas.
- Negocios dedicados a la decoración.
- Comerciantes y distribuidores de flores.

Segmento institucional

- Instituciones públicas.
- Instituciones privadas.
- Centros educativos.
- Organizaciones sociales.
- Entidades que requieren flores para eventos o actividades especiales

Grupos objetivo

Una vez identificados los diferentes segmentos de mercado, se establece que el grupo objetivo principal de la florícola “IMBAFLORA” estará conformado por personas adultas, floristerías, organizadores de eventos y pequeños negocios ubicados principalmente en el cantón Otavalo y sectores cercanos, que requieran rosas para su comercialización, decoración, celebraciones, obsequios y eventos especiales.

De manera específica, el grupo objetivo se divide en los siguientes grupos:

Consumidores Finales: Está conformado por hombres y mujeres, principalmente jóvenes y adultos, que adquieren rosas para diferentes ocasiones, como cumpleaños, aniversarios, celebraciones, fechas especiales, obsequios y decoración. Este grupo valorará principalmente aspectos como la calidad, frescura, presentación, disponibilidad y precio del producto.

Adolescentes y jóvenes: Personas interesadas en accesorios modernos, creativos y relacionados con las tendencias.

Adultos jóvenes: Consumidores que buscan accesorios para uso personal, complementar su vestimenta o adquirir productos personalizados.

Consumidores interesados en productos personalizados: Personas que desean accesorios con nombres, colores, diseños o características específicas.

Cientes digitales: Usuarios que utilizan redes sociales y medios digitales para conocer productos, realizar consultas y efectuar compras.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El comportamiento de los potenciales clientes de la florícola “IMBAFLORA” se relaciona principalmente con la compra de rosas para ocasiones específicas, como cumpleaños, aniversarios, bodas, celebraciones, eventos sociales, fechas especiales y obsequios. La decisión de compra puede estar influenciada por factores como la calidad, frescura, presentación, variedad y precio del producto. Según (Kotler & Armstrong, 2018), el comportamiento del consumidor se encuentra relacionado con las necesidades, preferencias y factores que influyen en la decisión de adquirir un producto.

Uno de los hábitos más relevantes es la compra ocasional y estacional de rosas, debido a que la demanda puede incrementarse durante determinadas fechas, celebraciones y eventos. Además, los consumidores suelen buscar productos frescos, de buena calidad y con una presentación adecuada, comparando diferentes opciones antes de realizar la compra. Por esta razón, “IMBAFLORA” deberá considerar estos patrones para planificar la producción y establecer estrategias de comercialización acordes con las necesidades del mercado.

Por otra parte, los clientes comerciales, como floristerías, organizadores de eventos y negocios relacionados, pueden presentar un comportamiento de compra más frecuente y en mayores cantidades. Estos clientes podrían valorar aspectos como la disponibilidad del producto, el cumplimiento en las entregas, la calidad constante y los precios por volumen. La identificación de estos hábitos y patrones permitirá orientar las estrategias de producción, comercialización y atención al cliente de “IMBAFLORA”, de

acuerdo con las características de los diferentes grupos objetivo (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021).

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará como instrumento de recolección de información primaria la **encuesta**, la cual estará dirigida a los posibles consumidores de rosas dentro del mercado objetivo de la florícola “IMBAFLORA”. Este instrumento permitirá obtener información directa sobre las necesidades, preferencias, hábitos y comportamiento de compra de los potenciales clientes. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la encuesta permite recopilar datos de una población o muestra mediante preguntas estructuradas, facilitando posteriormente su organización, análisis e interpretación.

El instrumento estará conformado por un cuestionario de preguntas estructuradas, principalmente de tipo cerrado y de opción múltiple, con la finalidad de facilitar la participación de los encuestados y la posterior tabulación de los resultados. Las preguntas estarán orientadas a conocer aspectos como la frecuencia de compra de rosas, las ocasiones en las que se adquieren, las preferencias de los consumidores, los factores que influyen en la decisión de compra, las cantidades requeridas y la disposición de pago.

La información obtenida mediante la aplicación de la encuesta permitirá realizar el análisis de la demanda y conocer las características del mercado objetivo de “IMBAFLORA”. Los resultados servirán como base para determinar la aceptación potencial del producto y establecer estrategias relacionadas con la producción, comercialización y precio de las rosas, contribuyendo de esta manera al desarrollo y sustento del plan de negocios (Roberto Hernández Sampieri, 2020).

2.1.5.2. Modelo de la Encuesta

Encuesta dirigida a clientes y potenciales clientes.

Para el desarrollo del estudio de mercado de la florícola “IMBAFLORA” se consideró una muestra de 100 encuestados. Los resultados se presentan mediante tablas, gráficos, análisis e interpretación de cada pregunta. Los datos utilizados son simulados

con fines académicos y deberán ser sustituidos por los resultados reales cuando se aplique el instrumento de investigación. (Ver Anexo 1)

2.1.5.3. Análisis e Interpretación de Resultados

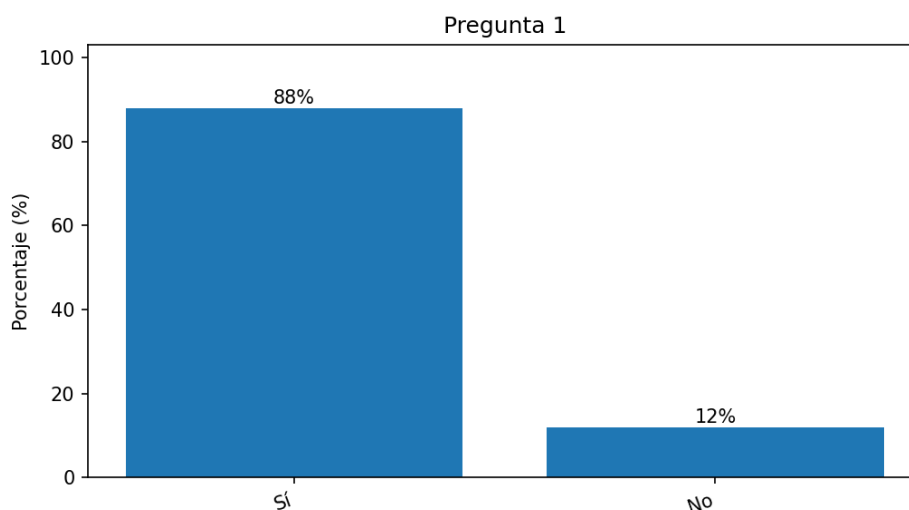
Pregunta 1: 1. ¿Su negocio adquiere rosas para sus actividades comerciales?

Tabla 8. Pregunta 1 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	88	88%
No	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De los 100 negocios encuestados, 88 manifestaron que sí adquieren rosas para el desarrollo de sus actividades comerciales, mientras que 12 indicaron que no realizan este tipo de compra. Los resultados demuestran que la adquisición de rosas tiene una presencia significativa dentro del mercado analizado. La elevada proporción de respuestas afirmativas permite observar que existe una demanda relacionada con la

comercialización y utilización de este producto dentro de las actividades de los posibles clientes.

Interpretación: El resultado permite interpretar que IMBAFLORA tendría la posibilidad de dirigirse a un mercado en el que una parte importante de los negocios ya utiliza o comercializa rosas. Por esta razón, el proyecto deberá enfocar sus estrategias en captar a estos potenciales clientes mediante una oferta basada en calidad, disponibilidad y cumplimiento. La información obtenida constituye un indicador favorable para continuar con el análisis de la viabilidad comercial del proyecto.

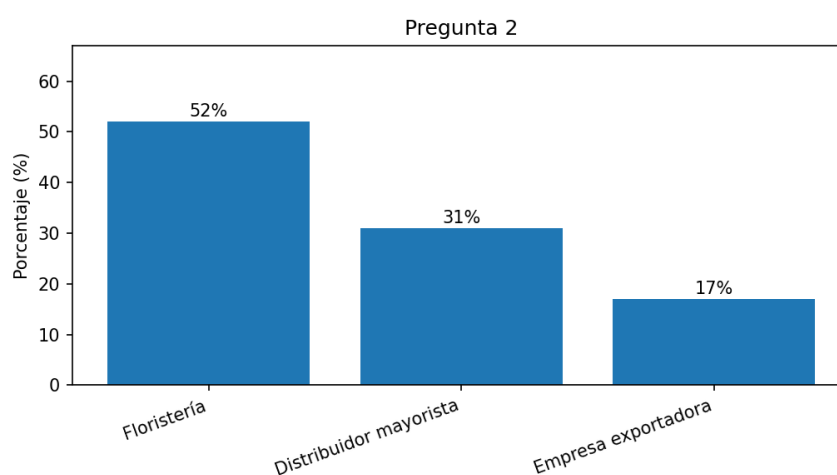
Pregunta 2: ¿Qué tipo de negocio representa?

Tabla 9. Pregunta 2 de la encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Floristería	52	52%
Distribuidor mayorista	31	31%
Empresa exportadora	17	17%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los resultados muestran que el 52 % de los encuestados corresponde a floristerías, el 31 % a distribuidores mayoristas de rosas y el 17 % a empresas exportadoras. Esta distribución permite observar que las floristerías representan el grupo con mayor participación dentro de la muestra seleccionada. Sin embargo, los distribuidores y empresas exportadoras también constituyen segmentos relevantes debido a su relación directa con la comercialización de productos florícolas.

Interpretación: Se interpreta que las floristerías podrían constituir el principal segmento comercial para el inicio de las operaciones de IMBAFLORA, debido a su mayor representación dentro de la encuesta. No obstante, la presencia de distribuidores mayoristas y empresas exportadoras permite considerar alternativas de comercialización a mayor escala. Por ello, el proyecto podrá establecer estrategias diferenciadas de acuerdo con las necesidades y volúmenes de compra de cada tipo de cliente.

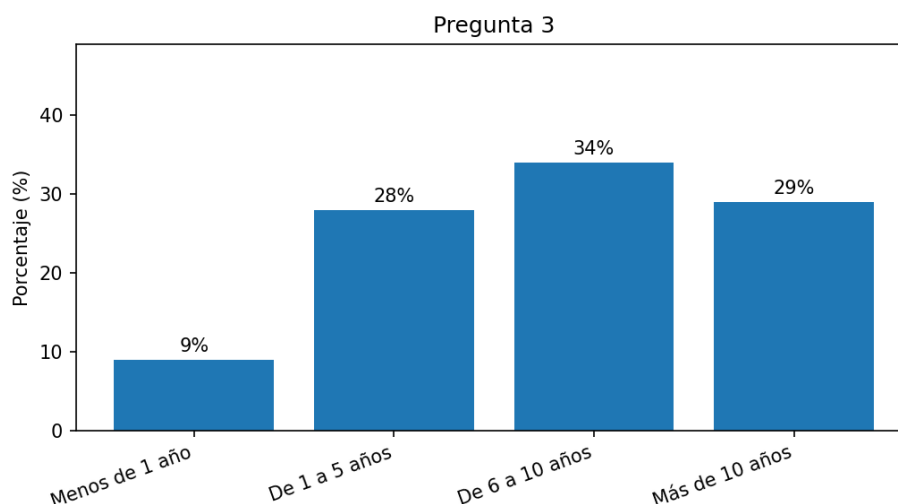
Pregunta 3: ¿Cuántos años lleva operando en la industria florícola?

Tabla 10. Pregunta 3 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	9	9%
De 1 a 5 años	28	28%
De 6 a 10 años	34	34%
Más de 10 años	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De los negocios encuestados, el 34 % indicó que lleva operando entre 6 y 10 años en la industria florícola, seguido por el 29 % que supera los 10 años de funcionamiento. El 28 % posee entre 1 y 5 años de experiencia y únicamente el 9 % tiene menos de un año de operación. Los resultados evidencian que una parte importante de los participantes cuenta con experiencia y conocimiento sobre las condiciones comerciales y productivas del sector.

Interpretación: Los resultados permiten interpretar que la investigación recoge información de negocios que poseen una trayectoria significativa dentro de la industria florícola. Esta experiencia puede contribuir a identificar de mejor manera las necesidades, exigencias y patrones de compra del mercado. Para IMBAFLORA, esto representa la necesidad de ingresar al sector con una propuesta organizada y competitiva, capaz de responder a clientes que ya poseen experiencia en la adquisición y comercialización de rosas.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia realiza compras de rosas?

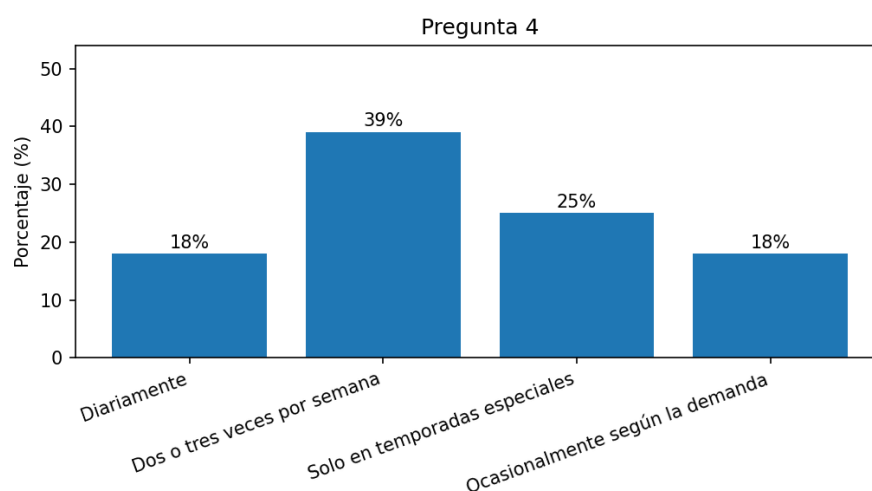
Tabla 11. Pregunta 4 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	18	18%
Dos o tres veces por semana	39	39%

Solo en temporadas especiales	25	25%
Ocasionalmente según la demanda	18	18%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 39 % de los encuestados manifestó realizar compras de rosas dos o tres veces por semana, mientras que el 25 % adquiere el producto únicamente durante temporadas especiales. Por otra parte, el 18 % indicó comprar diariamente y un porcentaje igual señaló que realiza compras ocasionalmente según la demanda. Estos resultados muestran que existe una frecuencia de adquisición constante, aunque también se presentan períodos en los que las compras dependen de eventos, temporadas y necesidades específicas.

Interpretación: Se interpreta que IMBAFLORA deberá planificar su producción de manera que pueda atender tanto la demanda frecuente como los incrementos ocasionados por temporadas especiales. La presencia de clientes que realizan compras varias veces por semana demuestra la importancia de mantener una adecuada disponibilidad del producto. Asimismo, será necesario prever períodos de mayor

demanda para evitar problemas de abastecimiento y aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten.

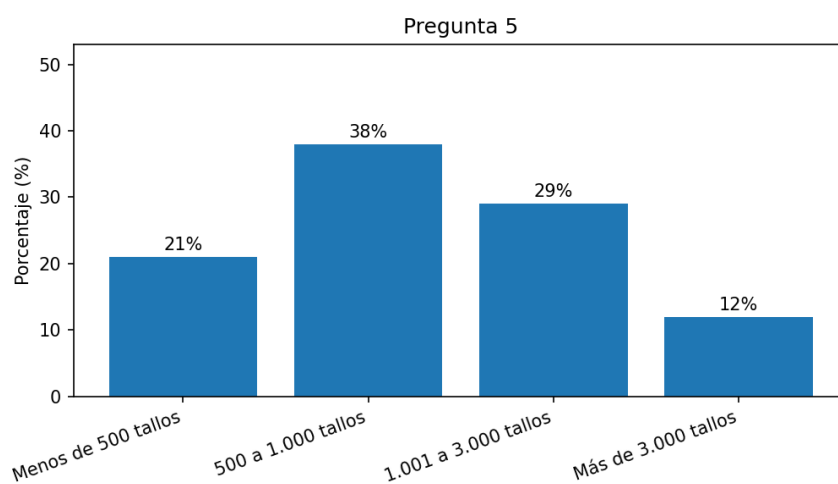
Pregunta 5: ¿Qué cantidad estaría dispuesto a recibir de rosas de producción?

Tabla 12. Pregunta 5 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 500 tallos	21	21%
500 a 1.000 tallos	38	38%
1.001 a 3.000 tallos	29	29%
Más de 3.000 tallos	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 del Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 38 % de los encuestados indicó que estaría dispuesto a recibir entre 500 y 1.000 tallos de rosas, mientras que el 29 % manifestó una disposición de compra entre 1.001 y 3.000 tallos. El 21 % señaló una cantidad inferior a 500 tallos y el 12 % expresó interés en recibir más de 3.000 tallos. Los resultados reflejan una concentración

importante de la demanda en volúmenes medios, aunque también existen clientes con requerimientos menores y mayores.

Interpretación: Los resultados permiten interpretar que la planificación productiva de IMBAFLORA deberá considerar diferentes niveles de pedidos. Inicialmente, podría priorizar una capacidad orientada a atender requerimientos de entre 500 y 3.000 tallos, debido a que estos rangos concentran el mayor porcentaje de respuestas. Sin embargo, la estrategia comercial deberá mantener flexibilidad para atender clientes pequeños y, progresivamente, desarrollar la capacidad necesaria para responder a pedidos de mayor volumen.

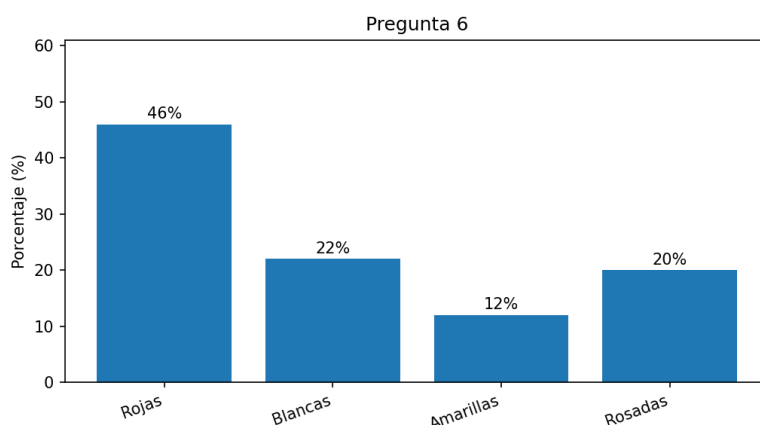
Pregunta 6: ¿Qué colores de rosas son demandados con mayor frecuencia en su negocio?

Tabla 13. Pregunta 6 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rojas	46	46%
Blancas	22	22%
Amarillas	12	12%
Rosadas	20	20%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El color rojo fue identificado como el de mayor demanda por el 46 % de los encuestados. Las rosas blancas obtuvieron el 22 %, las rosadas el 20 % y las amarillas el 12 %. Los resultados evidencian una clara preferencia por las rosas rojas dentro de los negocios analizados, aunque los demás colores también presentan participación y podrían responder a diferentes necesidades de los consumidores y ocasiones comerciales.

Interpretación: Se interpreta que IMBAFLORA debería considerar a las rosas rojas como una de las principales variedades dentro de su planificación inicial de producción, debido a su mayor nivel de demanda. No obstante, la producción no debería concentrarse únicamente en un solo color, ya que existe interés por las variedades blancas, rosadas y amarillas. Una oferta diversificada permitiría atender distintos requerimientos y reducir la dependencia comercial de una única variedad.

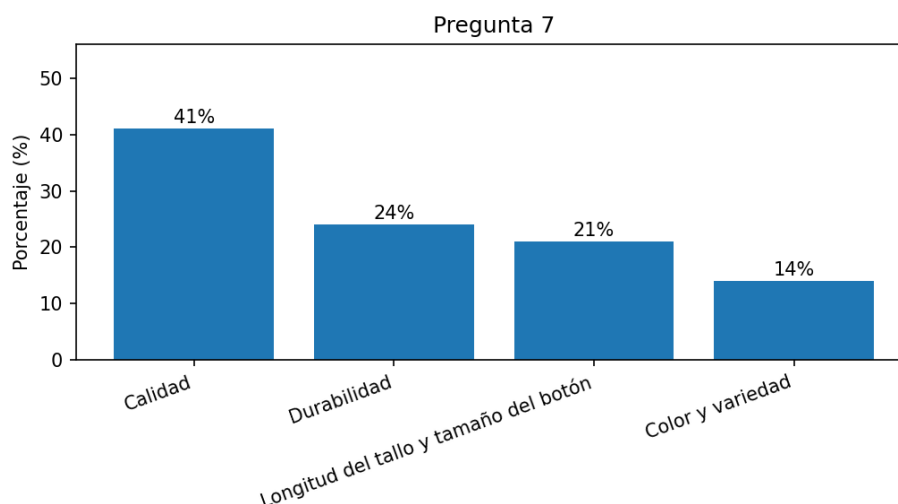
Pregunta 7: ¿Qué factor considera más importante al momento de comprar rosas?

Tabla 14. Pregunta 7 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	41	41%
Durabilidad	24	24%
Longitud del tallo y tamaño del botón	21	21%
Color y variedad	14	14%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 41 % de los encuestados considera que la calidad es el factor más importante al momento de adquirir rosas. La durabilidad obtuvo el 24 %, la longitud del tallo y tamaño del botón alcanzaron el 21 %, mientras que el color y la variedad representaron el 14 %. Los resultados permiten observar que las características relacionadas con la condición y conservación del producto tienen una mayor importancia que otros atributos al momento de tomar una decisión de compra.

Interpretación: Los resultados permiten interpretar que la calidad deberá constituir uno de los principales elementos de la propuesta de valor de IMBAFLORA. La empresa deberá establecer procesos adecuados de producción, selección, cosecha y manejo de las rosas para mantener estándares que respondan a las expectativas de los clientes. La durabilidad y las características físicas también deberán ser consideradas, debido a que en conjunto representan factores relevantes para la satisfacción y permanencia de los compradores.

Pregunta 8: ¿Cómo considera en la actualidad la oferta de rosas en el mercado?

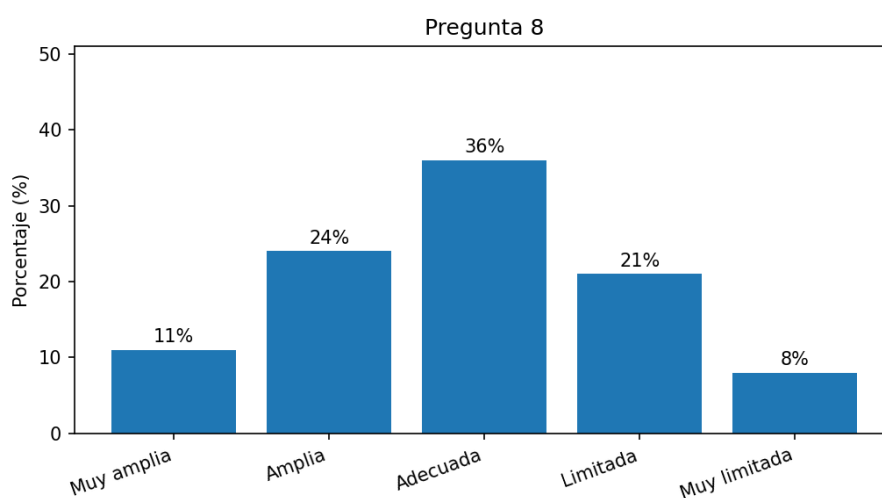
Tabla 15. Pregunta 8 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy amplia	11	11%
Amplia	24	24%

Adecuada	36	36%
Limitada	21	21%
Muy limitada	8	8%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de le Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 36 % de los encuestados considera que la oferta actual de rosas en el mercado es adecuada, mientras que el 24 % la califica como amplia y el 11 % como muy amplia. Por otra parte, el 21 % considera que la oferta es limitada y el 8 % muy limitada. Estos resultados muestran que, aunque existe disponibilidad de rosas en el mercado, una proporción importante de los encuestados percibe limitaciones en la oferta actual.

Interpretación: Se interpreta que existe un espacio comercial para una nueva florícola que logre diferenciarse de la oferta existente. IMBAFLORA no solamente deberá competir por la disponibilidad del producto, sino también por aspectos relacionados con la calidad, cumplimiento y atención a los requerimientos de los clientes. La percepción de una oferta limitada por parte de algunos encuestados puede representar una oportunidad para ingresar al mercado con una propuesta organizada y orientada a satisfacer necesidades específicas.

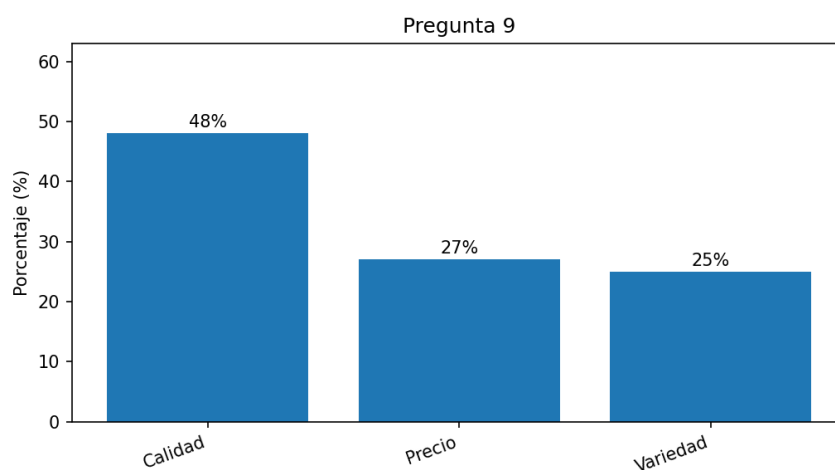
Pregunta 9: ¿ Qué aspecto considera que debe mejorar la oferta actual de rosas?

Tabla 16. Pregunta 9 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	48	48%
Precio	27	27%
Variedad	25	25%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 48 % de los encuestados manifestó que la calidad es el principal aspecto que debería mejorar dentro de la oferta actual de rosas. El precio obtuvo el 27 % y la variedad el 25 %. Los resultados muestran que casi la mitad de los participantes identifica una necesidad de mejora relacionada directamente con las características y condiciones del producto, situando a la calidad como el principal elemento de atención.

Interpretación: Se interpreta que IMBAFLORA deberá establecer la calidad como uno de los ejes centrales de su estrategia de desarrollo. La producción deberá orientarse a obtener rosas que cumplan con las características requeridas por los clientes y que mantengan condiciones adecuadas hasta el momento de su entrega. Al mismo

tiempo, será importante mantener precios competitivos y considerar una variedad de productos que permita atender diferentes preferencias del mercado.

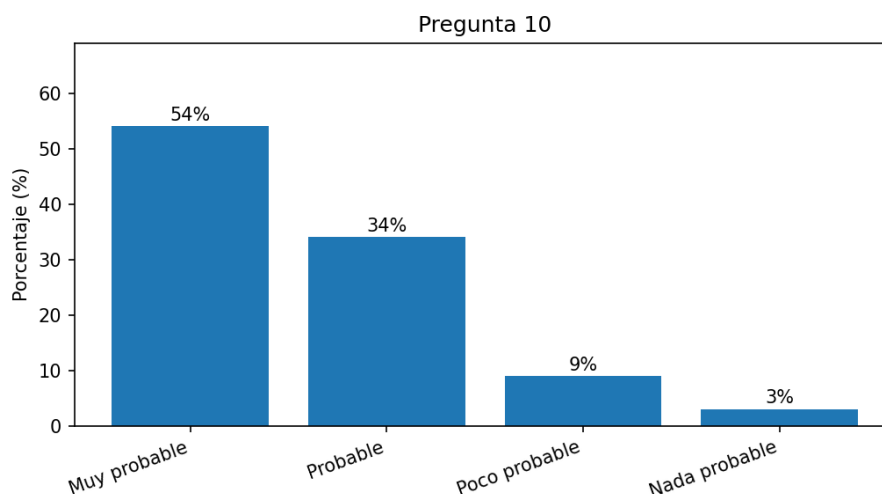
Pregunta 10: ¿ Qué tan probable sería recomendar a una nueva florícola que ofrezca calidad y cumplimiento?

Tabla 17. Pregunta 10 de la Encuesta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	54	54%
Probable	34	34%
Poco probable	9	9%
Nada probable	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El 54 % de los encuestados indicó que sería muy probable recomendar a una nueva florícola que ofrezca calidad y cumplimiento, mientras que el 34 % señaló que sería probable. Únicamente el 9 % manifestó que sería poco probable y el 3 % respondió que no sería nada probable. En conjunto, el 88 % presenta una percepción

favorable hacia la posibilidad de recomendar una nueva empresa que cumpla con las características planteadas.

Interpretación: Los resultados permiten interpretar que existe una aceptación favorable hacia la creación de una nueva florícola que logre ofrecer productos de calidad y cumplir con los compromisos establecidos con sus clientes. Para IMBAFLORA, este resultado representa una oportunidad para construir una imagen comercial positiva y desarrollar relaciones de confianza. Si el proyecto cumple con las expectativas del mercado, las recomendaciones de los clientes podrían contribuir al posicionamiento y crecimiento progresivo de la florícola.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El análisis de la oferta permite identificar las características de los productos y servicios que actualmente se encuentran disponibles en el mercado, así como conocer a los principales actores que participan en la producción y comercialización de rosas. En el caso de la presente investigación, se analizará la situación actual de la oferta dentro del sector florícola relacionado con el mercado objetivo de “IMBAFLORA”, considerando aspectos como la calidad, variedad, disponibilidad, precios y condiciones de comercialización.

La oferta de rosas se encuentra conformada por productores florícolas, distribuidores, floristerías y empresas dedicadas a la comercialización de flores. Estos actores atienden diferentes tipos de clientes y manejan diversas cantidades, variedades y presentaciones de rosas. Por esta razón, la creación de IMBAFLORA se desarrollará dentro de un entorno competitivo, en el cual será necesario identificar las características de los productos existentes y las necesidades que aún no se encuentran completamente satisfechas.

De acuerdo con los resultados proyectados en la encuesta aplicada a los posibles clientes, el 36 % considera que la oferta actual de rosas es adecuada; sin embargo, el 29 % la considera limitada o muy limitada. Además, el 48 % de los encuestados señaló que la calidad es el principal aspecto que debería mejorar dentro de la oferta actual, seguido por el precio y la variedad. Estos resultados permiten identificar una oportunidad para el desarrollo de una nueva florícola que priorice procesos adecuados de producción y control de calidad.

En este contexto, IMBAFLORA buscará diferenciarse mediante la producción y comercialización de rosas que cumplan con las expectativas de los clientes en aspectos como calidad, durabilidad, variedad y disponibilidad. La situación actual del mercado demuestra que no es suficiente únicamente producir rosas, sino que será necesario establecer una propuesta de valor orientada al cumplimiento de los pedidos, el mantenimiento de estándares de calidad y el desarrollo de relaciones comerciales con floristerías, distribuidores y otros clientes potenciales.

Finalmente, el análisis de la oferta permitirá establecer estrategias para que IMBAFLORA pueda ingresar progresivamente al mercado y competir con los proveedores existentes. La información obtenida servirá como base para definir la capacidad de producción, las variedades prioritarias, los canales de comercialización y los factores de diferenciación. De esta manera, se busca aprovechar las oportunidades identificadas dentro del mercado florícola y desarrollar una propuesta empresarial que responda a las necesidades de los potenciales clientes.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal dentro de la presente investigación corresponde a la florícola “IMBAFLORA”, propuesta como una nueva unidad productiva dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, perteneciente al cantón Otavalo. La creación de esta empresa surge como una alternativa de emprendimiento orientada a aprovechar las oportunidades identificadas dentro del sector florícola y atender las necesidades de clientes relacionados con la comercialización y distribución de rosas. De acuerdo con (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021), el desarrollo de una organización requiere identificar las necesidades del mercado y establecer una propuesta de valor que permita satisfacerlas de manera diferenciada.

IMBAFLORA tendrá como actividad principal el cultivo, cuidado, cosecha, clasificación y comercialización de rosas, procurando mantener estándares adecuados de calidad durante las diferentes etapas del proceso productivo. Su actividad estará orientada a atender principalmente a floristerías, distribuidores mayoristas, empresas relacionadas con el sector florícola y otros clientes que requieran rosas para sus actividades comerciales. Según (Philip Kotler, 2023), la capacidad competitiva de una organización

depende, entre otros factores, de su capacidad para diferenciarse y responder a las condiciones existentes dentro del mercado.

El perfil de IMBAFLORA se caracterizará por ser una empresa en etapa de creación, con una orientación hacia el desarrollo productivo y comercial dentro del sector florícola. La propuesta buscará fortalecer aspectos como la calidad de las rosas, el cumplimiento en las entregas, la disponibilidad del producto y la construcción de relaciones comerciales con los clientes. Estos elementos serán importantes para facilitar el ingreso progresivo de la florícola al mercado y generar condiciones favorables para su posicionamiento.

Finalmente, como actor principal del proyecto, IMBAFLORA tendrá la responsabilidad de coordinar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades. La adecuada planificación de estos recursos permitirá organizar el proceso productivo y comercial de manera eficiente. En este sentido, el perfil de la florícola se relaciona con la creación de una empresa que busca generar una alternativa productiva sostenible, con posibilidades de crecimiento y permanencia dentro del sector florícola (Armstrong & Kotler, Fundamentos de Marketing, 2021).

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Las variables demográficas y psicográficas permiten conocer las características de los posibles clientes y comprender los factores que pueden influir en su comportamiento de compra. En el caso de la florícola “IMBAFLORA”, estas variables contribuirán a identificar las características de los consumidores y negocios que podrían adquirir rosas, considerando aspectos como la ubicación, edad, actividad comercial, experiencia dentro del sector y hábitos de compra. Según (Armstrong & Philip, Fundamentos de Marketing, 2017), la segmentación permite dividir el mercado en grupos con características similares para desarrollar estrategias orientadas a sus necesidades.

Variables demográficas

Las variables demográficas consideradas en la investigación son las siguientes:

Tabla 18. Variables demográficas

Variable demográfica	Descripción
Ubicación geográfica	Clientes ubicados principalmente en el cantón Otavalo, la comunidad El Angla y sectores cercanos.
Tipo de cliente	Floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con la comercialización de rosas.
Actividad económica	Negocios vinculados con la industria florícola, comercialización de flores y organización de eventos.
Experiencia en el sector	Clientes con diferentes años de operación dentro de la industria florícola.
Capacidad de compra	Negocios con requerimientos que pueden variar desde menos de 500 hasta más de 3.000 tallos de rosas.
Frecuencia de compra	Clientes que realizan adquisiciones diarias, semanales, por temporadas especiales o según la demanda.

Fuente: Elaboración Propia

Variables psicográficas

Las variables psicográficas permiten identificar las características relacionadas con las preferencias, intereses, valores y criterios de compra de los potenciales clientes de IMBAFLORA. En este proyecto, se consideran principalmente la preferencia por la calidad y durabilidad de las rosas, la variedad de colores, el cumplimiento en las entregas, la confianza en el proveedor y la sensibilidad frente al precio. Estas variables permitirán comprender qué aspectos valoran los clientes al momento de seleccionar un proveedor y orientar las estrategias comerciales de la florícola hacia sus necesidades y expectativas (Armstrong & Philip, Fundamentos de Marketing, 2017).

Tabla 19. Variables Psicográficas

Variable psicográfica	Descripción
Preferencia por la calidad	Los clientes priorizan rosas que presenten buenas condiciones y características adecuadas para su comercialización.
Valoración de la durabilidad	Se considera importante que las rosas mantengan su estado y fresca durante un período adecuado.
Preferencia por la variedad	Los clientes pueden requerir diferentes colores y variedades de rosas según las necesidades del mercado.
Orientación al cumplimiento	Los potenciales clientes valoran la responsabilidad y el cumplimiento en los pedidos y tiempos de entrega.
Sensibilidad al precio	El precio influye en la decisión de compra y en la selección del proveedor.
Interés por relaciones comerciales confiables	Los clientes buscan proveedores que mantengan calidad, disponibilidad y una relación comercial estable.

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, las variables demográficas y psicográficas identificadas permitirán comprender de mejor manera las características de los potenciales clientes de IMBAFLORA. Esta información servirá para orientar las estrategias de producción y comercialización, priorizando factores como la calidad, la disponibilidad, la variedad y el cumplimiento, elementos que pueden contribuir al posicionamiento progresivo de la florícola dentro de su mercado objetivo (Armstrong & Kotler, Fundamentos de Marketing, 2021).

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La propuesta planteada en la presente investigación consiste en la creación de la florícola “IMBAFLORA”, dedicada a la producción y comercialización de rosas en la comunidad El Angla, cantón Otavalo. El principal producto será la rosa cultivada bajo procesos planificados de producción, cuidado, cosecha y clasificación, procurando cumplir con las condiciones de calidad requeridas por los potenciales clientes.

La producción estará orientada principalmente hacia la comercialización de rosas para floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con el sector florícola. De acuerdo con los resultados de la encuesta, los posibles clientes valoran especialmente aspectos como la calidad, durabilidad, longitud del tallo, tamaño del botón y variedad del producto. Por esta razón, la propuesta de IMBAFLORA buscará ofrecer rosas que respondan a estas necesidades y preferencias identificadas dentro del mercado.

Además del producto principal, la intervención propuesta incluirá un proceso de atención y comercialización directa, orientado a mantener relaciones adecuadas con los clientes, cumplir con los pedidos y garantizar una adecuada disponibilidad de las rosas. La florícola buscará diferenciarse mediante una propuesta basada en la calidad del producto, el cumplimiento en las entregas y la atención a los requerimientos de los diferentes segmentos de clientes.

En este sentido, la propuesta de IMBAFLORA no se limita únicamente a la producción de rosas, sino que plantea el desarrollo de una alternativa empresarial que integre las actividades productivas y comerciales. Según (Kotler & Armstrong, 2018), la

generación de valor para los clientes requiere comprender sus necesidades y desarrollar una oferta que permita satisfacerlas de manera adecuada. Por lo tanto, la creación de la florícola buscará responder a las oportunidades identificadas en el mercado y establecer las bases para su crecimiento progresivo dentro del sector florícola.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

El análisis de costos y accesibilidad permite identificar las condiciones necesarias para que los potenciales clientes puedan adquirir las rosas producidas por la florícola “IMBAFLORA”. En este sentido, el precio deberá establecerse considerando los costos de producción, cultivo, cuidado, cosecha, clasificación, empaque y comercialización, procurando mantener una relación adecuada entre la calidad del producto y el valor ofrecido al mercado.

La accesibilidad estará relacionada principalmente con la capacidad de IMBAFLORA para facilitar el contacto y la adquisición de sus productos por parte de floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con el sector florícola. Para ello, se buscará establecer canales de comercialización directos que permitan gestionar pedidos y coordinar entregas de acuerdo con las necesidades y cantidades requeridas por los clientes.

De acuerdo con la información obtenida mediante la encuesta, el precio constituye uno de los aspectos considerados relevantes dentro de la oferta actual de rosas. Por esta razón, IMBAFLORA deberá establecer precios competitivos que permitan cubrir los costos operativos y, al mismo tiempo, mantener una alternativa accesible para los diferentes segmentos de clientes. La definición del precio deberá considerar factores como el volumen de compra, la calidad, la variedad y las condiciones de entrega.

En conclusión, la accesibilidad de la propuesta estará orientada a facilitar la adquisición de rosas mediante una oferta comercial organizada, precios acordes con las condiciones del mercado y mecanismos de atención directa a los clientes. Según (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021), el precio y la forma en que un producto llega al cliente constituyen elementos importantes dentro de la estrategia de marketing. Por lo tanto, estos aspectos deberán ser considerados para fortalecer la competitividad y aceptación de IMBAFLORA.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La comunicación y difusión de la florícola “IMBAFLORA” estará orientada a dar a conocer la empresa, sus productos y su propuesta de valor dentro del mercado objetivo. Las estrategias de comunicación buscarán informar a floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con el sector florícola sobre la disponibilidad de rosas, sus características, variedades y condiciones de comercialización. De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2018), la comunicación de marketing permite establecer relaciones con los clientes y transmitir información sobre el valor que ofrece una organización.

Para el desarrollo de las actividades de difusión, IMBAFLORA podrá utilizar diferentes canales de comunicación, como WhatsApp Business, redes sociales, llamadas telefónicas y contacto directo con potenciales clientes. Estos medios permitirán presentar el catálogo de productos, informar sobre la disponibilidad de rosas, comunicar precios referenciales y mantener una comunicación permanente con los clientes. La utilización de canales digitales también facilitará la atención de consultas y la recepción de pedidos.

Además, se podrán desarrollar estrategias de difusión mediante la elaboración de material promocional, como catálogos digitales, fotografías de los productos y publicaciones informativas. Estas acciones permitirán fortalecer la imagen de IMBAFLORA y generar mayor reconocimiento dentro del mercado. La comunicación deberá destacar principalmente los aspectos identificados como relevantes por los potenciales clientes, especialmente la calidad de las rosas, la variedad, la disponibilidad y el cumplimiento en las entregas.

En este sentido, la comunicación y difusión constituirá una herramienta importante para apoyar el proceso de posicionamiento de IMBAFLORA. La aplicación de estrategias adecuadas permitirá establecer contacto con nuevos clientes, fortalecer las relaciones comerciales y mantener informados a los compradores sobre los productos disponibles. Por lo tanto, la florícola deberá desarrollar una comunicación clara, constante y orientada a las necesidades del mercado objetivo, contribuyendo al crecimiento progresivo de sus actividades comerciales (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021).

2.3.4. Distribución o Implementación

La distribución de las rosas producidas por la florícola “IMBAFLORA” estará orientada a garantizar que el producto llegue de manera adecuada y oportuna a los diferentes clientes identificados dentro del mercado objetivo. Los principales beneficiarios serán las floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con la comercialización de flores y rosas. Para ello, será necesario establecer un proceso organizado desde la cosecha hasta la entrega del producto.

El proceso de distribución iniciará con la cosecha y selección de las rosas, considerando criterios relacionados con la calidad, longitud del tallo, estado del botón y condiciones generales del producto. Posteriormente, las rosas serán clasificadas y preparadas para su comercialización, procurando mantener condiciones adecuadas de conservación durante el almacenamiento, empaque y transporte.

La implementación comercial de IMBAFLORA se desarrollará principalmente mediante la venta directa a los clientes y la coordinación previa de los pedidos. Los clientes podrán realizar sus solicitudes a través de canales como WhatsApp Business, llamadas telefónicas y contacto directo. Este proceso permitirá conocer con anticipación las cantidades, variedades y condiciones requeridas, facilitando la planificación de la producción y la entrega.

Finalmente, la distribución deberá considerar rutas y mecanismos que permitan cumplir con los tiempos establecidos y mantener la calidad de las rosas hasta su destino. De esta manera, la implementación de un sistema organizado de producción, pedidos, clasificación, comercialización y entrega contribuirá al funcionamiento eficiente de la florícola y al fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Según (Kotler & Armstrong, 2018), la distribución constituye un elemento importante dentro de la estrategia de marketing, debido a que facilita la disponibilidad de los productos para los consumidores.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El análisis de las posibilidades desde el punto de vista del entorno permite identificar las condiciones externas que pueden favorecer el desarrollo de la florícola “IMBAFLORA”. La comunidad El Angla, ubicada en el cantón Otavalo, presenta condiciones que pueden contribuir al desarrollo de actividades agrícolas y productivas. Además, la presencia del sector florícola en la provincia de Imbabura representa una

oportunidad para desarrollar iniciativas relacionadas con la producción y comercialización de rosas.

Una de las principales posibilidades identificadas corresponde a la existencia de un mercado potencial conformado por floristerías, distribuidores mayoristas y empresas relacionadas con la comercialización de flores. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los posibles clientes, existe una demanda frecuente de rosas y una valoración importante de factores como la calidad, la durabilidad, la variedad y el cumplimiento en las entregas. Estas condiciones permiten identificar oportunidades para el ingreso de una nueva empresa que responda adecuadamente a las necesidades del mercado.

Asimismo, el entorno ofrece posibilidades relacionadas con el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores de insumos agrícolas, clientes comerciales, distribuidores y otros actores vinculados con el sector florícola. Estas relaciones podrían facilitar el acceso a recursos, conocimientos técnicos y canales de comercialización. Según (Michael E Porter, 2019), el análisis del entorno competitivo permite identificar factores externos que influyen en la capacidad de una organización para desarrollar y mantener una posición dentro de su mercado.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y canales digitales representa una oportunidad para fortalecer la comunicación y comercialización de IMBAFLORA. La utilización de medios como WhatsApp Business, redes sociales y catálogos digitales permitirá establecer contacto directo con los clientes, promocionar los productos y gestionar pedidos de una manera más eficiente. Esto podría contribuir al posicionamiento progresivo de la florícola y a la ampliación de su cartera de clientes.

En conclusión, las posibilidades identificadas dentro del entorno muestran condiciones favorables para el desarrollo de IMBAFLORA. La existencia de potenciales clientes, la demanda de rosas, las oportunidades de establecer alianzas comerciales y la utilización de canales digitales constituyen elementos que pueden contribuir al crecimiento del proyecto. Sin embargo, será necesario mantener una adecuada planificación estratégica para aprovechar estas oportunidades y responder a las condiciones competitivas del sector florícola.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja diferencial de la florícola “IMBAFLORA” se fundamentará en la producción y comercialización de rosas orientadas principalmente hacia la calidad, durabilidad, variedad y cumplimiento en la atención de los pedidos. La propuesta buscará responder a las necesidades identificadas en el mercado objetivo, considerando que los posibles clientes valoran especialmente las características relacionadas con la calidad del producto y la responsabilidad del proveedor. En este sentido, IMBAFLORA buscará diferenciarse mediante una oferta que combine adecuadas condiciones de producción con una atención orientada a las necesidades de cada cliente.

De acuerdo con los resultados de la encuesta desarrollada para la presente investigación, la calidad fue identificada como uno de los factores más importantes al momento de adquirir rosas. Asimismo, una parte importante de los encuestados consideró favorable la posibilidad de recomendar a una nueva florícola que ofrezca productos de calidad y cumpla con sus compromisos comerciales. Estos resultados permiten establecer que la propuesta de valor de IMBAFLORA deberá enfocarse en ofrecer rosas que cumplan con las expectativas de los clientes, manteniendo condiciones adecuadas desde su producción hasta su entrega.

Además, la florícola buscará establecer una relación comercial directa con sus clientes, facilitando la comunicación, la recepción de pedidos y la coordinación de las entregas. La utilización de medios como WhatsApp Business, llamadas telefónicas y contacto directo permitirá mantener una comunicación más cercana con floristerías, distribuidores y otros clientes potenciales. Según (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021), una propuesta de valor adecuada permite a la organización diferenciar su oferta y generar beneficios que sean percibidos como relevantes por los clientes.

Por lo tanto, la ventaja diferencial de IMBAFLORA estará basada en la combinación de rosas de calidad, atención personalizada, cumplimiento en los pedidos, disponibilidad del producto y una oferta orientada a las necesidades del mercado. Esta propuesta permitirá establecer una alternativa competitiva dentro del sector florícola y contribuirá al posicionamiento progresivo de la empresa. De esta manera, se buscará generar valor para los clientes y fortalecer las posibilidades de crecimiento y permanencia de IMBAFLORA en el mercado (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2021).

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El análisis de las fuerzas o factores del entorno permite identificar los elementos externos que pueden influir en el desarrollo y funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”. Estos factores pueden representar oportunidades o amenazas para el proyecto, debido a que se relacionan con las condiciones económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas presentes en el sector florícola. Según (Michael E Porter, 2019), el análisis del entorno permite comprender las fuerzas que influyen en la competitividad de una organización y en su capacidad para desarrollarse dentro de un determinado mercado.

Uno de los principales factores corresponde al entorno competitivo, debido a la presencia de productores, comercializadores y distribuidores de rosas que participan en el mercado. Esta situación genera la necesidad de que IMBAFLORA establezca elementos de diferenciación relacionados con la calidad del producto, la durabilidad, la variedad y el cumplimiento en los pedidos. Por esta razón, la florícola deberá desarrollar estrategias que le permitan ingresar progresivamente al mercado y establecer relaciones comerciales con los diferentes segmentos de clientes.

Otro factor importante es el entorno económico, debido a que los costos de producción, los precios de los insumos agrícolas, el transporte y las condiciones del mercado pueden influir directamente en la rentabilidad de la florícola. En este sentido, será necesario implementar mecanismos de planificación y control que permitan utilizar adecuadamente los recursos y mantener precios competitivos. La correcta administración de los costos permitirá mejorar la capacidad de IMBAFLORA para responder a los cambios que puedan presentarse en el mercado.

Asimismo, los factores tecnológicos y comerciales representan una oportunidad para fortalecer el funcionamiento de la empresa. La utilización de herramientas digitales, como WhatsApp Business, redes sociales y catálogos digitales, podrá facilitar la comunicación con los clientes, la promoción de las rosas y la gestión de pedidos. Además, la incorporación progresiva de técnicas y procesos adecuados para el cultivo y manejo del producto podría contribuir al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la producción.

Finalmente, el entorno social y ambiental también deberá ser considerado dentro del desarrollo del proyecto. La generación de actividades productivas puede contribuir a la creación de oportunidades económicas y laborales en la comunidad El Angla. Al mismo

tiempo, IMBAFLORA deberá procurar el uso responsable del agua, los insumos y demás recursos utilizados durante el proceso de producción. Por lo tanto, el análisis de estos factores permitirá identificar las condiciones externas que pueden afectar el proyecto y establecer estrategias que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento dentro del sector florícola.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

La creación de la florícola “IMBAFLORA” puede enfrentar diversas barreras o restricciones relacionadas con aspectos económicos, productivos y comerciales. Una de las principales limitaciones corresponde a la inversión inicial requerida para implementar la infraestructura, adquirir insumos, establecer los cultivos, instalar sistemas de riego y cubrir los demás recursos necesarios para iniciar las actividades. Por esta razón, será necesario realizar una adecuada planificación financiera que permita determinar los recursos requeridos para el funcionamiento del proyecto.

Otra restricción importante se relaciona con la competencia existente en el sector florícola. IMBAFLORA ingresará a un mercado en el que existen productores y comercializadores con experiencia y relaciones comerciales establecidas. En este contexto, la florícola deberá desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse mediante la calidad de las rosas, el cumplimiento en los pedidos, la disponibilidad del producto y una adecuada atención a los clientes (Peter Drucker, 2019).

Asimismo, se identifican barreras relacionadas con los factores productivos y ambientales, debido a que el cultivo de rosas requiere condiciones adecuadas para garantizar una producción de calidad. Factores como la disponibilidad de agua, el control de plagas y enfermedades, las condiciones climáticas y el manejo técnico pueden influir directamente en la cantidad y calidad de la producción. Por ello, será necesario implementar procesos de planificación, seguimiento y control durante las diferentes etapas del cultivo.

Finalmente, otra restricción corresponde a la necesidad de posicionar una nueva empresa y desarrollar una cartera de clientes. Al tratarse de una florícola en etapa de creación, IMBAFLORA deberá generar confianza y establecer relaciones comerciales con floristerías, distribuidores y otros posibles compradores. La identificación anticipada de estas barreras permitirá desarrollar estrategias para reducir sus posibles efectos y

fortalecer las oportunidades de crecimiento y permanencia de la florícola dentro del sector (Armstrong & Kotler, Fundamentos de Marketing, 2021).

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

Los procesos y el control de calidad constituyen aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”, debido a que permiten organizar las actividades necesarias para la producción y comercialización de rosas. En este sentido, el proceso productivo comprenderá etapas como la preparación del área de cultivo, siembra, cuidado y mantenimiento de las plantas, riego, fertilización, control de plagas y enfermedades, cosecha, clasificación, empaque y comercialización. La adecuada planificación de estas actividades permitirá mantener un orden dentro del proceso productivo y contribuir al aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

El proceso iniciará con la preparación de las condiciones necesarias para el cultivo de las rosas, considerando aspectos como el suelo, el sistema de riego, los insumos y las condiciones requeridas para el desarrollo de las plantas. Posteriormente, se realizará un seguimiento permanente del cultivo mediante actividades de mantenimiento, control y cuidado. Estas acciones permitirán identificar posibles dificultades durante el proceso productivo y tomar medidas oportunas para evitar que afecten la calidad o cantidad de la producción.

El control de calidad estará presente durante las diferentes etapas del proceso, especialmente en la cosecha y clasificación de las rosas. Para ello, se considerarán aspectos como el estado general de la flor, la longitud del tallo, el tamaño y condición del botón, el color, la ausencia de daños visibles y las condiciones de conservación. Las rosas que cumplan con los criterios establecidos serán seleccionadas para su comercialización, mientras que aquellas que presenten características inferiores podrán ser clasificadas de acuerdo con su condición o destinadas a otros usos comerciales.

Finalmente, antes de la entrega al cliente, se realizará una revisión del producto para verificar que las rosas correspondan a la cantidad, variedad y condiciones solicitadas. Este proceso permitirá reducir posibles errores y fortalecer el cumplimiento de los pedidos. De acuerdo con (ISO 9001, 2015), la gestión de la calidad se relaciona con el establecimiento de procesos orientados a cumplir los requisitos y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Por lo tanto, la aplicación de procesos y mecanismos

de control permitirá a IMBAFLORA mantener una producción organizada y ofrecer rosas que respondan a las necesidades de los clientes.

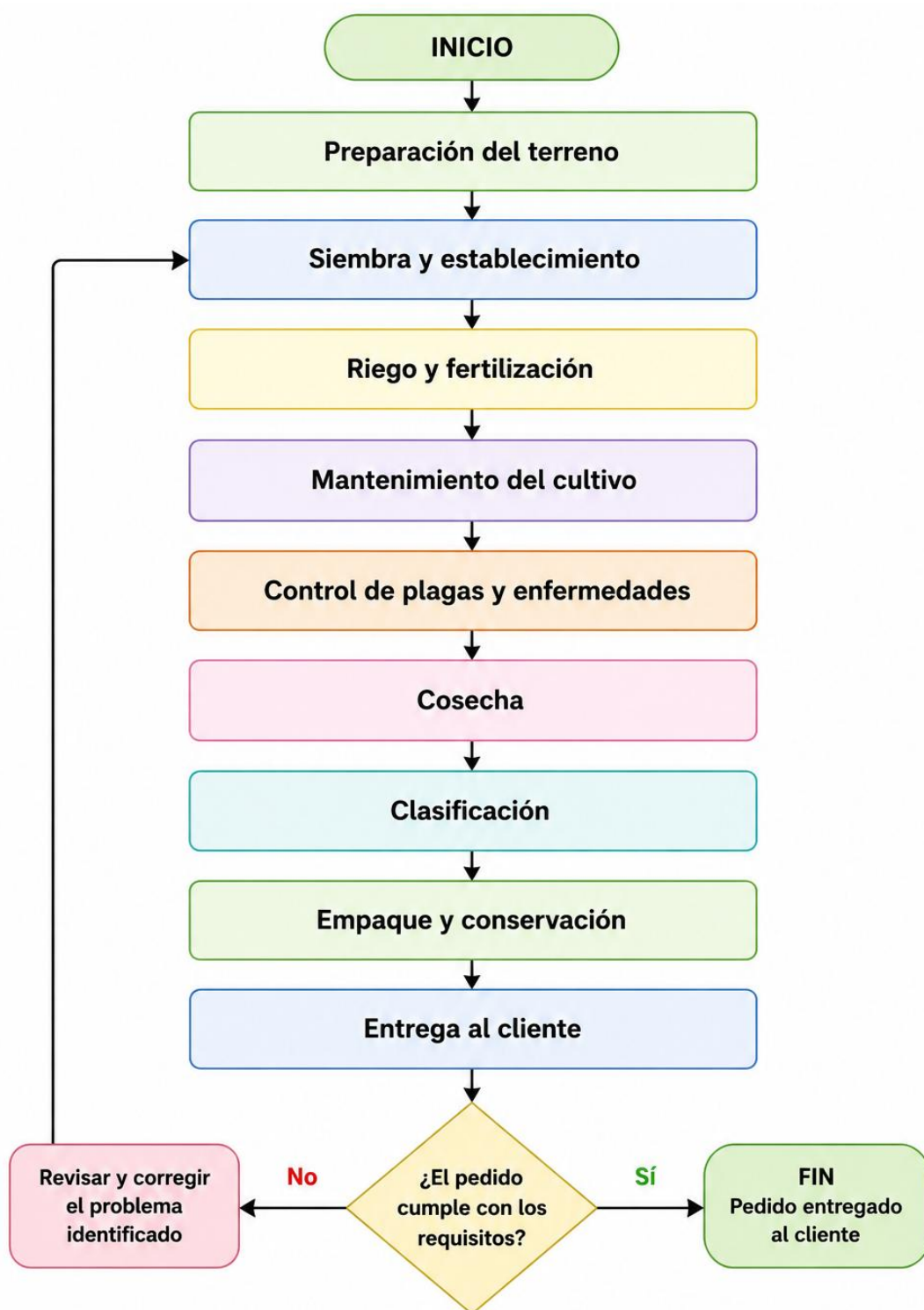
Tabla 20. Procesos y Control de Calidad

Etapas del proceso	Actividad principal	Control de calidad
Preparación del cultivo	Preparar el área de producción, suelo, infraestructura y sistema de riego.	Verificar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las plantas.
Siembra y establecimiento	Realizar la siembra de las plantas de rosas según la planificación establecida.	Revisar el estado y calidad de las plantas utilizadas.
Riego y fertilización	Aplicar agua y nutrientes de acuerdo con las necesidades del cultivo.	Controlar la frecuencia, cantidad y condiciones de aplicación.
Mantenimiento del cultivo	Ejecutar actividades de poda, limpieza y cuidado de las plantas.	Verificar el adecuado desarrollo y estado general del cultivo.
Control de plagas y enfermedades	Identificar y aplicar medidas de prevención y control.	Realizar inspecciones periódicas para detectar posibles afectaciones.
Cosecha	Cortar las rosas que hayan alcanzado las condiciones adecuadas de madurez.	Verificar el estado de la flor, longitud del tallo y condición del botón.
Clasificación	Separar las rosas de acuerdo con su calidad, tamaño, color y características.	Comprobar que cada producto cumpla con los criterios establecidos para su comercialización.
Empaque y conservación	Preparar y proteger las rosas para su almacenamiento y transporte.	Verificar la cantidad, presentación y condiciones de conservación.
Entrega al cliente	Coordinar y realizar la entrega de los pedidos solicitados.	Confirmar que la cantidad, variedad y calidad correspondan con el pedido realizado.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Gráfico 11. Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Los mecanismos de control y seguimiento permitirán verificar el adecuado desarrollo de las actividades productivas, operativas y comerciales de la florícola “IMBAFLORA”. Estos mecanismos serán importantes para identificar posibles dificultades durante el proceso de producción y establecer acciones correctivas de manera oportuna. De acuerdo con la (ISO 9001, 2015), el seguimiento y la evaluación de los procesos contribuyen al cumplimiento de los requisitos establecidos y al mejoramiento continuo de las organizaciones.

En el área productiva, se realizará un seguimiento de las diferentes etapas del cultivo, considerando aspectos como el estado de las plantas, el riego, la fertilización, el control de plagas y enfermedades, la cosecha y la clasificación de las rosas. Para ello, se podrán utilizar registros periódicos que permitan verificar las actividades realizadas y detectar posibles inconvenientes que puedan afectar la calidad o cantidad de la producción.

En el área comercial, el control estará orientado al seguimiento de los pedidos, las ventas, la cartera de clientes y el cumplimiento de las entregas. Se llevará un registro de las solicitudes realizadas por los clientes, las cantidades requeridas, las fechas de entrega y las condiciones acordadas. Esto permitirá mantener una mejor organización de las actividades comerciales y evaluar el nivel de cumplimiento de IMBAFLORA.

Finalmente, se realizará un seguimiento administrativo y financiero mediante el registro y control de ingresos, costos, gastos y recursos utilizados en el funcionamiento de la florícola. La información obtenida permitirá evaluar periódicamente los resultados de las diferentes áreas y tomar decisiones orientadas al mejoramiento continuo. De esta manera, IMBAFLORA podrá establecer un sistema de control que contribuya a mantener procesos organizados, mejorar la calidad de sus actividades y fortalecer su crecimiento empresarial (ISO 9001, 2015).

Tabla 21. Mecanismo de Control

Área	Aspecto a controlar	Mecanismo de control y seguimiento	Frecuencia
Producción	Estado del cultivo	Registro y revisión del crecimiento, estado general y condiciones de las plantas.	Diaria
Producción	Riego y fertilización	Control de las actividades realizadas, cantidades	Según planificación

		aplicadas y cumplimiento de la planificación establecida.	
Producción	Plagas y enfermedades	Inspección periódica para identificar posibles afectaciones y aplicar medidas correctivas.	Semanal
Calidad	Calidad de las rosas	Verificación del estado de la flor, longitud del tallo, botón, color y ausencia de daños.	En cada cosecha
Comercialización	Pedidos de clientes	Registro de pedidos, cantidades, variedades solicitadas y fechas de entrega.	Diario
Comercialización	Entrega de pedidos	Verificación del cumplimiento de las cantidades, calidad y fechas acordadas con los clientes.	En cada entrega
Administración	Ingresos y gastos	Registro y revisión de los ingresos, costos y gastos generados por las actividades de la florícola.	Semanal y mensual
Administración	Uso de recursos	Seguimiento de la utilización de insumos, materiales y recursos necesarios para la producción.	Semanal
Talento humano	Cumplimiento de actividades	Supervisión de las funciones asignadas y seguimiento de las actividades realizadas por el personal.	Semanal
Gestión general	Resultados y mejoras	Evaluación de los resultados obtenidos e identificación de acciones correctivas o de mejora.	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La florícola “IMBAFLORA” contará con una capacidad instalada de 37.000 plantas de rosas, distribuidas en cuatro variedades o colores principales. La producción estará orientada a la comercialización de rosas Explorer, Mondial, Playa Blanca y Be Sweet, permitiendo ofrecer diferentes alternativas a los clientes y atender sus preferencias de acuerdo con la variedad y el color solicitado.

La variedad Explorer, correspondiente a las rosas de color rojo, contará con 10.000 plantas y tendrá una producción aproximada de 250 tallos diarios destinados a la venta. Por su parte, la variedad Mondial, identificada por su tonalidad verde, dispondrá de 9.000 plantas, con una producción estimada de 250 tallos diarios para su comercialización.

Asimismo, la variedad Playa Blanca, de color blanco, contará con 9.000 plantas y generará aproximadamente 250 tallos diarios para la venta. Finalmente, la variedad Be Sweet, correspondiente a las rosas de color rosado, tendrá 9.000 plantas, con una producción aproximada de 250 tallos diarios. En conjunto, las cuatro variedades permitirán alcanzar una capacidad estimada de 1.000 tallos diarios disponibles para la comercialización.

El precio de venta establecido será de USD 0,20 por cada tallo, lo que representa una capacidad potencial de ventas diarias de USD 200, considerando la comercialización de los 1.000 tallos producidos diariamente. Esta capacidad productiva permitirá a IMBAFLORA atender progresivamente la demanda del mercado y planificar el crecimiento de su producción de acuerdo con el comportamiento de las ventas y la incorporación de nuevos clientes.

Tabla 22. Capacidad de Producción

Producto / Variedad	Producción diaria	Producción mensual
Explorer – Roja	250 tallos	7.500 tallos
Mondial – Verde	250 tallos	7.500 tallos
Playa Blanca – Blanca	250 tallos	7.500 tallos
Be Sweet – Rosada	250 tallos	7.500 tallos
Total	1.000 tallos diarios	30.000 tallos mensuales

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto de la florícola “IMBAFLORA” permite establecer la capacidad con la que se desarrollarán las actividades productivas y comerciales. Para ello, se consideran aspectos como el número de plantas disponibles, las variedades de rosas cultivadas y la capacidad estimada de producción. Actualmente, la

florícola contará con un total de 37.000 plantas, distribuidas entre las variedades Explorer, Mondial, Playa Blanca y Be Sweet.

La producción estimada permitirá obtener aproximadamente 1.000 tallos diarios, equivalentes a 30.000 tallos mensuales, considerando un período de producción de 30 días. Esta capacidad estará distribuida de manera equitativa entre las cuatro variedades principales, con una producción aproximada de 250 tallos diarios por variedad. Esta distribución permitirá ofrecer diferentes alternativas de color y variedad a los potenciales clientes.

Desde el punto de vista comercial, la capacidad de producción permitirá atender pedidos de floristerías, distribuidores mayoristas y otros clientes relacionados con el sector florícola. Considerando un precio de venta referencial de USD 0,20 por tallo, la producción total proyectada representaría una capacidad potencial de comercialización de USD 200 diarios y USD 6.000 mensuales, siempre que se logre vender la totalidad de la producción.

Finalmente, el dimensionamiento planteado corresponde a una etapa inicial del proyecto y podrá incrementarse progresivamente de acuerdo con el crecimiento de la demanda y la capacidad operativa de IMBAFLORA. Por esta razón, será necesario realizar un seguimiento permanente de la producción, las ventas y los recursos disponibles, con el propósito de identificar futuras necesidades de ampliación y fortalecer el crecimiento sostenible de la florícola. De acuerdo con (Peter Hisrich, 2020), la planificación de la capacidad permite determinar los recursos necesarios para responder de manera adecuada a los requerimientos del mercado.

Tabla 23. Dimensionamiento del Proyecto

Aspecto	Descripción
Tipo de producción	Producción y comercialización de rosas de las variedades Explorer, Mondial, Playa Blanca y Be Sweet.
Capacidad diaria	Producción estimada de 1.000 tallos diarios , distribuidos en aproximadamente 250 tallos por cada variedad.
Capacidad mensual	Producción estimada de 30.000 tallos mensuales , considerando 30 días de producción.
Productos elaborados	Rosas de color rojo, verde, blanco y rosado, destinadas principalmente a la comercialización.
Nivel inicial del proyecto	Producción a una escala planificada, con una capacidad instalada de 37.000 plantas .

Recursos considerados	Plantas de rosas, terreno, sistema de riego, insumos agrícolas, mano de obra, herramientas y recursos operativos.
Control de producción	Seguimiento diario de la cantidad de tallos producidos y control de calidad antes de su comercialización.
Crecimiento proyectado	Incremento progresivo de la capacidad productiva de acuerdo con el crecimiento de la demanda y la disponibilidad de recursos.
Objetivo del dimensionamiento	Mantener un equilibrio entre la capacidad de producción, los recursos disponibles y las necesidades del mercado objetivo.

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Para el adecuado funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”, será necesario contar con espacios, equipos y recursos que permitan desarrollar las diferentes actividades relacionadas con la producción y comercialización de rosas. Estos elementos permitirán organizar el proceso productivo desde el cultivo y cuidado de las plantas hasta la cosecha, clasificación y entrega del producto a los clientes.

Entre los principales espacios requeridos se encuentra el área de cultivo, destinada a la producción de las diferentes variedades de rosas. Además, será necesario contar con un espacio para la clasificación y preparación de los tallos, donde se realizará la selección de las rosas de acuerdo con sus características y condiciones de calidad. También se considerará un área destinada al almacenamiento temporal de insumos, herramientas y materiales utilizados durante las actividades productivas.

En cuanto a los equipos y recursos, IMBAFLORA requerirá un sistema de riego, herramientas agrícolas, equipos para el cuidado y mantenimiento de las plantas, recipientes para la preparación de insumos y materiales para la cosecha y clasificación de las rosas. Asimismo, serán necesarios insumos agrícolas como fertilizantes y productos destinados al manejo y cuidado del cultivo, los cuales deberán utilizarse de acuerdo con las necesidades técnicas y operativas de la producción.

Finalmente, también será fundamental disponer de recursos humanos y administrativos para coordinar las actividades de producción, control de calidad,

comercialización y seguimiento de los pedidos. La adecuada disponibilidad y organización de estos espacios, equipos y recursos contribuirá al cumplimiento de las actividades planificadas y al aprovechamiento eficiente de la capacidad productiva de IMBAFLORA. Según (Peter Hisrich, 2020), la planificación adecuada de los recursos y la capacidad operativa permite mejorar la eficiencia de los procesos y responder de mejor manera a las necesidades del mercado.

Tabla 24. Espacios, Equipos y Recursos

Aspecto	Descripción
Área de cultivo	Espacio destinado a la producción y cuidado de las 37.000 plantas de rosas de las diferentes variedades.
Área de clasificación	Espacio destinado a la selección y clasificación de los tallos de acuerdo con su variedad y calidad.
Área de empaque	Espacio utilizado para organizar, preparar y proteger las rosas antes de su comercialización y entrega.
Área de almacenamiento	Espacio destinado al almacenamiento temporal de fertilizantes, insumos agrícolas, herramientas y materiales necesarios.
Sistema de riego	Equipamiento necesario para proporcionar agua a las plantas y mantener las condiciones adecuadas para su desarrollo.
Herramientas agrícolas	Tijeras de poda, palas, rastrillos, carretillas y demás herramientas requeridas para el mantenimiento y cosecha.
Equipos de producción	Equipos y recipientes utilizados para las actividades de fertilización, fumigación, mantenimiento y cuidado del cultivo.
Insumos agrícolas	Fertilizantes, productos para el control de plagas y enfermedades y demás materiales necesarios para la producción.
Materiales de empaque	Materiales destinados a la protección, organización y presentación de las rosas para su comercialización.
Recursos humanos	Personal encargado de las actividades de cultivo, mantenimiento, cosecha, clasificación, comercialización y administración.
Recursos administrativos	Registros, equipos tecnológicos y medios de comunicación necesarios para gestionar pedidos, ventas y actividades administrativas.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La distribución y organización física de la florícola “IMBAFLORA” permitirá establecer una adecuada ubicación y relación entre los diferentes espacios necesarios para el desarrollo de las actividades productivas y operativas. La organización de las áreas

deberá facilitar el flujo de trabajo, desde el cultivo de las rosas hasta su clasificación, empaque y posterior entrega a los clientes. Una adecuada distribución permitirá aprovechar de mejor manera los recursos disponibles y evitar desplazamientos o actividades innecesarias dentro del proceso productivo.

El área principal estará destinada al cultivo de las rosas, donde se encontrarán distribuidas las 37.000 plantas correspondientes a las variedades Explorer, Mondial, Playa Blanca y Be Sweet. La organización de estas variedades permitirá mantener un mayor control sobre la producción, el cuidado, la cosecha y la disponibilidad de cada tipo de rosa.

De manera complementaria, la florícola contará con un área de clasificación y control de calidad, destinada a revisar los tallos cosechados y separarlos de acuerdo con su variedad, color y condiciones de comercialización. Posteriormente, las rosas pasarán al área de empaque y preparación de pedidos, donde serán organizadas de acuerdo con las cantidades y requerimientos solicitados por los clientes.

Asimismo, se considerará un espacio para el almacenamiento de insumos y herramientas, donde se mantendrán los materiales necesarios para el cuidado y mantenimiento del cultivo. Finalmente, el área administrativa permitirá realizar actividades relacionadas con el registro de la producción, control de pedidos, ventas, comunicación con los clientes y seguimiento de las actividades generales de la florícola.

Desde el punto de vista lógico, la organización de IMBAFLORA seguirá una secuencia ordenada: cultivo → mantenimiento y control → cosecha → clasificación y control de calidad → empaque → registro del pedido → distribución y entrega al cliente. Esta estructura permitirá mantener un flujo organizado de las actividades y facilitar el control de cada etapa del proceso. De acuerdo con (Peter Hisrich, 2020), una adecuada distribución de los recursos y procesos contribuye a mejorar la eficiencia operativa y el aprovechamiento de la capacidad productiva.

Tabla 25. Distribución Física

Área física	Ubicación o función	Recursos principales
Área de cultivo	Espacio principal destinado a la producción y cuidado de las plantas de rosas.	Mangueras, sistema de riego, herramientas

		agrícolas y plantas de rosas.
Área de fertilización	Zona destinada a la preparación y aplicación de fertilizantes para el adecuado desarrollo del cultivo.	Bomba para fertilizante, tanques, mangueras y equipos de aplicación.
Área de fumigación	Espacio destinado a la preparación y aplicación de productos para el control de plagas y enfermedades.	Bomba para fumigación, lanzas, tanques y equipos de protección.
Área de mantenimiento	Zona destinada a las actividades de cuidado, poda y mantenimiento general de las plantas.	Tijeras, guantes y herramientas agrícolas.
Área de cosecha	Espacio donde se realiza el corte y recolección de los tallos que cumplen con las condiciones requeridas.	Tijeras de cosecha, guantes de protección y recipientes para la recolección.
Área de clasificación y control de calidad	Lugar destinado a revisar y organizar los tallos según su variedad y condiciones de calidad.	Mesas de trabajo, tijeras, recipientes y materiales de clasificación.
Área de empaque	Espacio destinado a preparar y organizar las rosas antes de su comercialización o entrega.	Mallas para empackar, materiales de protección y embalaje.
Área de almacenamiento de insumos	Espacio destinado a guardar fertilizantes, productos de fumigación, herramientas y demás materiales.	Tanques, estanterías, recipientes y materiales de almacenamiento.
Área de seguridad y protección	Espacio destinado al almacenamiento y disponibilidad de los equipos de protección para las actividades de fumigación y cosecha.	Guantes, mascarillas, gafas de protección y traje de fumigación.
Área administrativa y comercial	Espacio destinado al registro de la producción, gestión de pedidos, ventas y comunicación con los clientes.	Computador, teléfono, registros administrativos y medios de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Para el desarrollo de las actividades productivas de la florícola “IMBAFLORA”, será necesario contar con diferentes insumos, materiales y herramientas que permitan realizar adecuadamente el cultivo, mantenimiento, fertilización, fumigación, cosecha y

preparación de las rosas para su comercialización. La disponibilidad de estos recursos contribuirá a mantener la continuidad de las actividades y facilitará el cumplimiento de las tareas establecidas dentro del proceso productivo.

Entre los principales insumos se encuentran los fertilizantes y productos destinados al control de plagas y enfermedades, los cuales serán utilizados de acuerdo con las necesidades del cultivo. Asimismo, será necesaria la disponibilidad permanente de agua para el riego y de otros materiales requeridos para mantener las condiciones adecuadas para el desarrollo de las plantas.

En relación con las herramientas y equipos, IMBAFLORA utilizará tijeras para la poda y cosecha, una bomba destinada a la aplicación de fertilizantes y otra bomba para las actividades de fumigación. También se contará con lanzas de fumigación, mangueras y tanques para la preparación y manejo de los productos e insumos utilizados durante el proceso productivo.

Finalmente, será indispensable disponer de equipos de protección personal, especialmente para las actividades de fumigación y cosecha. Entre estos recursos se consideran guantes de protección, mascarillas, gafas y trajes de protección. Para la etapa final de comercialización también se utilizarán mallas y otros materiales necesarios para el empaque de las rosas. La adecuada organización y disponibilidad de estos recursos permitirá desarrollar las actividades de manera más eficiente y mantener condiciones apropiadas de seguridad y calidad dentro de la florícola.

Tabla 26. Insumos y Herramientas

Categoría	Insumo, material o herramienta	Uso principal
Insumos agrícolas	Fertilizantes	Proporcionar nutrientes necesarios para el crecimiento y desarrollo de las plantas.
	Productos para fumigación	Prevenir y controlar plagas y enfermedades que puedan afectar el cultivo.
	Agua	Realizar las actividades de riego y contribuir al mantenimiento del cultivo.
Equipos técnicos	Bomba para fertilización	Aplicar fertilizantes de acuerdo con las necesidades del cultivo.
	Bomba para fumigación	Aplicar productos destinados al control de plagas y enfermedades.
Herramientas	Tijeras	Realizar actividades de poda, mantenimiento y cosecha de las rosas.

	Lanzas para fumigación	Facilitar la aplicación de los productos durante el proceso de fumigación.
Materiales	Mangueras	Conducir agua y facilitar las actividades de riego y aplicación de insumos.
	Tanques	Preparar, almacenar o contener agua, fertilizantes y productos utilizados en el proceso productivo.
Materiales de empaque	Mallas para empacar	Organizar y preparar los tallos de rosas para su comercialización y transporte.
Equipos de protección	Guantes de protección	Proteger las manos durante las actividades de cosecha y manejo de materiales.
	Mascarilla	Proteger las vías respiratorias durante las actividades de fumigación.
	Gafas de seguridad	Proteger los ojos durante la aplicación de productos de fumigación.
	Traje de fumigación	Proteger el cuerpo del trabajador durante la aplicación de productos agrícolas.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2. Criterios de Selección

Los criterios de selección permitirán establecer parámetros para elegir adecuadamente los insumos, materiales, herramientas y equipos necesarios para el funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”. La selección deberá considerar principalmente la calidad, funcionalidad y capacidad de cada recurso, procurando que estos respondan a las necesidades de las actividades de cultivo, fertilización, fumigación, cosecha y empaque.

Asimismo, se considerarán factores como el costo, la disponibilidad y la relación entre calidad y precio. La florícola deberá seleccionar proveedores que permitan adquirir los recursos necesarios de manera oportuna y a costos adecuados, contribuyendo al control de los gastos y evitando posibles interrupciones dentro del proceso productivo.

Finalmente, también se tomarán en cuenta criterios relacionados con la seguridad y durabilidad de los equipos y materiales. Los recursos seleccionados deberán facilitar el desarrollo eficiente de las actividades y garantizar condiciones adecuadas para el personal, especialmente durante los procesos de fumigación y cosecha.

Tabla 27. Criterios de Selección

Criterio de selección	Descripción
Calidad	Los insumos, materiales y herramientas deberán cumplir con las condiciones necesarias para garantizar un adecuado funcionamiento y desempeño.
Funcionalidad	Los recursos seleccionados deberán ser adecuados para las actividades de cultivo, fertilización, fumigación, cosecha y empaque.
Costo	Se considerarán alternativas que permitan mantener una relación adecuada entre calidad y precio.
Disponibilidad	Los productos deberán estar disponibles de manera oportuna para evitar interrupciones en las actividades productivas.
Durabilidad	Se priorizarán herramientas y equipos que presenten una vida útil adecuada y reduzcan la necesidad de reemplazos frecuentes.
Seguridad	Los equipos y materiales deberán contribuir a la protección del personal, especialmente durante las actividades de fumigación y cosecha.
Capacidad	Los equipos deberán contar con la capacidad necesaria para responder a las necesidades de producción de la florícola.
Proveedor	Se considerará la confiabilidad, cumplimiento y capacidad del proveedor para entregar los recursos requeridos.

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Para el funcionamiento de la florícola “IMBAFLORA”, será necesario considerar diferentes normas técnicas, sanitarias, ambientales y sectoriales relacionadas con la producción y comercialización de rosas. Estas disposiciones permitirán orientar las actividades productivas hacia el cumplimiento de requisitos de calidad, seguridad, protección ambiental y manejo adecuado de los recursos. La aplicación de estos criterios contribuirá a desarrollar un proceso productivo más organizado y responsable.

Desde el punto de vista técnico y sanitario, será importante mantener procedimientos adecuados para el cultivo, manejo, cosecha, clasificación y empaque de las rosas. Asimismo, durante las actividades de fertilización y fumigación se deberán aplicar medidas de seguridad para proteger al personal y reducir posibles riesgos. El uso de guantes, mascarillas, gafas y trajes de protección constituirá una medida importante durante el manejo de productos agrícolas. De acuerdo con (ISO 9001, 2015), la gestión basada en procesos permite establecer mecanismos de control y mejora para cumplir los requisitos definidos por la organización.

En el ámbito ambiental, IMBAFLORA deberá procurar el uso responsable del agua, fertilizantes y demás insumos utilizados durante la producción. También será necesario establecer prácticas para el manejo adecuado de residuos y evitar impactos negativos sobre el suelo, el agua y el entorno. La aplicación de medidas preventivas permitirá fortalecer la sostenibilidad de las actividades productivas y contribuir al desarrollo responsable de la florícola.

Finalmente, desde una perspectiva sectorial, IMBAFLORA deberá considerar las disposiciones y requisitos aplicables al sector agrícola y florícola en el Ecuador, especialmente aquellos relacionados con la producción, comercialización, uso de insumos agrícolas y protección ambiental. El cumplimiento de estas normas permitirá que la florícola desarrolle sus actividades de manera organizada y fortalezca progresivamente su funcionamiento dentro del sector.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Las medidas de seguridad y cumplimiento permitirán establecer condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades productivas de la florícola “IMBAFLORA”. Estas medidas estarán orientadas a proteger al personal, prevenir accidentes y asegurar que las actividades de cultivo, fertilización, fumigación, cosecha y empaque se desarrollen de manera organizada y responsable. La seguridad deberá considerarse como un elemento importante dentro de la planificación de las actividades operativas.

Durante las actividades de fumigación y aplicación de fertilizantes, será obligatorio utilizar equipos de protección personal, tales como guantes, mascarilla, gafas de seguridad y traje de protección. Asimismo, las bombas, lanzas, tanques y demás equipos deberán encontrarse en condiciones adecuadas antes de su utilización. Estas medidas permitirán reducir los riesgos relacionados con el contacto directo con productos agrícolas.

En las actividades de cosecha y mantenimiento, el personal deberá utilizar guantes y herramientas adecuadas, especialmente durante el manejo de tijeras y otros equipos de corte. Además, será necesario mantener las áreas de trabajo organizadas, realizar una revisión periódica de las herramientas y capacitar al personal sobre el uso correcto de los equipos y las medidas básicas de prevención.

Finalmente, el cumplimiento de las actividades deberá verificarse mediante registros y controles internos relacionados con la utilización de equipos de protección, el mantenimiento de las herramientas y la ejecución de los procesos establecidos. De esta manera, IMBAFLORA podrá fortalecer la seguridad del personal y mantener un adecuado control sobre sus actividades productivas. Según la (ISO 9001, 2015), el establecimiento y seguimiento de procesos contribuye al cumplimiento de los requisitos y al mejoramiento continuo de las organizaciones.

Tabla 28. Medidas de Seguridad

Actividad o área	Riesgo identificado	Medida de seguridad	Equipo o recurso necesario
Fumigación	Contacto o exposición a productos agrícolas.	Utilizar correctamente los equipos de protección personal durante toda la actividad.	Guantes, mascarilla, gafas y traje de protección.
Aplicación de fertilizantes	Contacto directo con fertilizantes o sustancias utilizadas en el cultivo.	Manipular los productos de manera adecuada y utilizar protección personal.	Guantes, mascarilla y equipos de aplicación.
Cosecha de rosas	Cortes o lesiones durante el manejo de herramientas y plantas.	Utilizar correctamente las tijeras y emplear guantes de protección.	Tijeras de cosecha y guantes.
Mantenimiento del cultivo	Lesiones por el uso de herramientas o desplazamientos dentro del área de producción.	Mantener las herramientas en buen estado y las áreas de trabajo organizadas.	Herramientas agrícolas y equipos de protección.
Uso de bombas y lanzas	Fallas o fugas durante la aplicación de productos.	Revisar el funcionamiento de los equipos antes de utilizarlos.	Bombas de fumigación, bomba de fertilización y lanzas.
Almacenamiento de insumos	Derrames, contaminación o uso inadecuado de productos.	Mantener los insumos identificados y almacenados en un espacio adecuado.	Tanques, recipientes y área de almacenamiento.
Área de trabajo	Accidentes por desorden o presencia de materiales.	Mantener las áreas limpias, ordenadas	Señalización y materiales de limpieza.

		y libres de obstáculos.	
Personal	Desconocimiento de los procedimientos de seguridad.	Realizar capacitaciones sobre el uso adecuado de equipos, herramientas y medidas preventivas.	Manuales, registros y actividades de capacitación.
Control y cumplimiento	Incumplimiento de las medidas establecidas.	Realizar revisiones periódicas y registrar el cumplimiento de los procedimientos.	Registros de control y listas de verificación.

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

La macro localización del proyecto corresponde a la República del Ecuador, en la provincia de Imbabura, territorio que forma parte de la región norte del país. La provincia presenta actividades económicas relacionadas con la agricultura y la producción florícola, lo cual genera un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas vinculadas con el cultivo y comercialización de rosas.

Dentro de este contexto, el proyecto se desarrollará en el cantón Ibarra, donde se encuentra la comunidad seleccionada para la implementación de la florícola. Esta ubicación permitirá desarrollar las actividades productivas y establecer relaciones comerciales con posibles clientes, como floristerías, distribuidores y otros actores relacionados con la comercialización de flores.

3.6.2. Micro Localización

La microlocalización del proyecto corresponde a la comunidad El Angla, ubicada en el área de influencia del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. En este lugar se desarrollarán las actividades principales de producción de la florícola IMBAFLORA, incluyendo el cultivo, mantenimiento, fertilización, fumigación, cosecha, clasificación y preparación de las rosas para su comercialización.

La ubicación específica permitirá aprovechar los recursos disponibles para el desarrollo del cultivo y organizar las diferentes áreas físicas necesarias para el funcionamiento de la florícola. Además, la cercanía con mercados y posibles clientes facilitará progresivamente la comercialización y distribución de la producción. Por lo tanto, la localización macro y micro constituye un aspecto importante para la planificación del proyecto y el desarrollo eficiente de las actividades productivas y comerciales.

3.6.3. Factores de Decisión

Los principales factores de decisión para la localización de la florícola IMBAFLORA son la disponibilidad de terreno, el acceso al agua y las condiciones climáticas y ambientales de la zona. Estos elementos son fundamentales para garantizar el adecuado desarrollo de las 37.000 plantas de rosas, debido a que las condiciones del suelo, la temperatura, la humedad y la disponibilidad de recursos pueden influir directamente en el proceso productivo.

Asimismo, se consideran importantes el acceso al lugar, la disponibilidad de transporte, la cercanía a los mercados, proveedores y posibles clientes. Estos factores permitirán facilitar el traslado de insumos y la distribución de las rosas, contribuyendo a una mejor organización de las actividades productivas y comerciales de IMBAFLORA.

Tabla 29. Factores de Localización

Factor de localización	Descripción	Importancia para el proyecto
Disponibilidad de terreno	Contar con un espacio adecuado para el cultivo de las 37.000 plantas de rosas y las áreas operativas.	Permite desarrollar las actividades de producción y crecimiento futuro.
Disponibilidad de agua	Acceso permanente al recurso hídrico necesario para el riego y mantenimiento del cultivo.	Fundamental para el desarrollo y calidad de las rosas.
Condiciones climáticas	Consideración de temperatura, humedad y demás condiciones ambientales de la zona.	Influye en el crecimiento, producción y calidad de las rosas.
Características del suelo	Condiciones adecuadas del terreno para el establecimiento y desarrollo del cultivo.	Favorece el crecimiento y mantenimiento de las plantas.

Acceso y transporte	Facilidad de ingreso al lugar para personas, insumos y vehículos de distribución.	Facilita el abastecimiento y la entrega de los productos.
Cercanía a los mercados	Proximidad a posibles clientes, floristerías, distribuidores y centros de comercialización.	Contribuye a reducir tiempos y costos de distribución.
Disponibilidad de mano de obra	Posibilidad de contar con personal para las actividades de cultivo, mantenimiento y cosecha.	Permite mantener la continuidad de las operaciones.
Acceso a proveedores	Cercanía o facilidad para adquirir fertilizantes, insumos, herramientas y materiales.	Evita retrasos y facilita el abastecimiento de recursos.

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

El desarrollo del proyecto de la florícola IMBAFLORA generará impactos sociales, ambientales y económicos dentro de su ámbito de aplicación. Desde una perspectiva general, la implementación de la florícola permitirá desarrollar una actividad productiva orientada al cultivo y comercialización de rosas, considerando la necesidad de mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar de las personas y el uso responsable de los recursos.

En el aspecto social, el proyecto podrá contribuir a la generación de oportunidades de trabajo para las personas de la zona, especialmente en actividades relacionadas con el cultivo, mantenimiento, cosecha, clasificación y comercialización de las rosas. Asimismo, el desarrollo de IMBAFLORA podrá fortalecer la participación de proveedores y otros actores vinculados con la actividad productiva, generando un aporte al desarrollo económico y social del entorno.

Desde el punto de vista ambiental, las actividades de producción deberán desarrollarse mediante el uso responsable del agua, fertilizantes y productos utilizados para el control de plagas y enfermedades. Será importante aplicar medidas de prevención para reducir posibles impactos sobre el suelo, el agua y el entorno, así como realizar un adecuado manejo de los residuos generados durante el proceso productivo. De acuerdo con la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ,

2022), el desarrollo sostenible busca equilibrar el crecimiento económico con la protección ambiental y el bienestar social.

Finalmente, en el ámbito económico, la producción estimada de 30.000 tallos mensuales, con un precio referencial de USD 0,20 por tallo, representa una capacidad potencial de ingresos de USD 6.000 mensuales, en caso de comercializarse la totalidad de la producción. Estos ingresos permitirán cubrir los costos operativos, mantener las actividades productivas y generar posibilidades de crecimiento para la florícola. Por lo tanto, el proyecto de IMBAFLORA busca generar beneficios económicos, al mismo tiempo que promueve la responsabilidad social y ambiental en el desarrollo de sus actividades.

3.7.2. Plan de Mitigación

El plan de mitigación permitirá establecer acciones orientadas a prevenir, reducir o controlar los posibles impactos negativos que puedan generarse durante las actividades productivas de la florícola IMBAFLORA. Estas acciones estarán relacionadas principalmente con el uso de agua, fertilizantes, productos para fumigación, generación de residuos y riesgos para el personal. La aplicación de medidas preventivas contribuirá a desarrollar las actividades de una manera más organizada, segura y responsable.

En el ámbito ambiental, se procurará realizar un uso adecuado y responsable del agua, evitando desperdicios durante las actividades de riego. Asimismo, los fertilizantes y productos utilizados para el control de plagas y enfermedades deberán ser manejados de forma controlada, evitando aplicaciones innecesarias que puedan afectar el suelo, el agua o las condiciones del entorno. Los recipientes y residuos generados durante estas actividades deberán ser almacenados y manejados de acuerdo con las disposiciones aplicables.

En relación con la seguridad del personal, se implementará el uso obligatorio de equipos de protección durante las actividades que representen mayores riesgos, especialmente en los procesos de fumigación y aplicación de fertilizantes. El personal deberá utilizar guantes, mascarillas, gafas y trajes de protección, además de recibir orientación sobre el manejo adecuado de las bombas, lanzas, tanques y demás herramientas utilizadas dentro de la florícola.

Finalmente, se realizará un seguimiento periódico de las medidas establecidas mediante registros, inspecciones y controles internos. Esto permitirá identificar posibles incumplimientos y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario. De esta manera, el plan de mitigación contribuirá a reducir los riesgos sociales, ambientales y operativos, fortaleciendo el desarrollo responsable y sostenible de las actividades de IMBAFLORA, en concordancia con los principios generales del desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Tabla 30. Plan de Mitigación

Aspecto o impacto identificado	Posible efecto	Medida de mitigación	Responsable	Frecuencia de control
Uso de agua	Desperdicio o consumo excesivo del recurso hídrico.	Controlar el riego, revisar mangueras y evitar fugas o desperdicios de agua.	Responsable de producción	Diario
Uso de fertilizantes	Afectación al suelo o contaminación por aplicación inadecuada.	Aplicar las cantidades necesarias y controlar la preparación y utilización de los fertilizantes.	Responsable de producción	Según planificación
Fumigación	Riesgos para el personal y posible afectación al entorno.	Utilizar equipos de protección y aplicar los productos de manera controlada.	Personal encargado	Según necesidad
Residuos agrícolas	Contaminación del área de trabajo o del entorno.	Separar, almacenar y manejar adecuadamente los residuos y recipientes utilizados.	Personal operativo	Permanente
Seguridad del personal	Accidentes o exposición a productos y herramientas.	Utilizar guantes, mascarilla, gafas y traje de protección durante las actividades de riesgo.	Todo el personal	Permanente

Uso de herramientas y equipos	Cortes, lesiones o fallas durante las actividades.	Realizar revisiones periódicas y utilizar correctamente las herramientas y equipos.	Personal operativo	Semanal
Condiciones del área de trabajo	Accidentes por desorden u obstáculos.	Mantener las áreas limpias, ordenadas y libres de materiales innecesarios.	Todo el personal	Diario
Control y seguimiento	Incumplimiento de las medidas establecidas.	Realizar inspecciones, registros y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.	Administración o responsable del proyecto	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica del proyecto de la florícola IMBAFLORA permitirá identificar y organizar los principales recursos financieros necesarios para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales. Esta estructura estará conformada por las inversiones requeridas para la implementación y funcionamiento de la florícola, así como por los costos y gastos relacionados con la producción y comercialización de rosas. De acuerdo con (Gregory Mankiw, 2018), la planificación financiera permite organizar los recursos de una empresa y facilitar la toma de decisiones relacionadas con su funcionamiento y crecimiento.

Dentro de la estructura económica se considerarán los recursos destinados a la adquisición y mantenimiento de equipos, herramientas, insumos agrícolas, materiales de empaque y equipos de protección personal. Asimismo, se incluirán los costos relacionados con la mano de obra, riego, fertilización, fumigación, transporte y otros gastos necesarios para garantizar la continuidad de las operaciones. La identificación de estos elementos permitirá establecer una mejor organización de los recursos económicos y controlar los costos generados durante el proceso productivo.

Por otra parte, los ingresos del proyecto estarán relacionados con la comercialización de la producción de rosas. IMBAFLORA cuenta con una capacidad estimada de 1.000 tallos diarios, equivalente a aproximadamente 30.000 tallos mensuales. Considerando un precio de venta de USD 0,20 por tallo, se proyecta una capacidad potencial de ingresos brutos de USD 6.000 mensuales, siempre que la totalidad de la producción sea comercializada. Esta estimación permitirá establecer una referencia inicial para el análisis de los ingresos y la sostenibilidad económica del proyecto.

Finalmente, la estructura económica permitirá realizar un seguimiento de los ingresos, costos, gastos e inversiones, con la finalidad de evaluar el comportamiento financiero del proyecto. De esta manera, IMBAFLORA podrá identificar las necesidades económicas de cada área y tomar decisiones orientadas a mantener la sostenibilidad y el crecimiento progresivo de la florícola. Según (Peter Hisrich, 2020), la adecuada planificación y administración de los recursos permite mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos.

Tabla 31. Estructura Económica

Componente económico	Descripción	Elementos principales
Inversión inicial	Recursos económicos necesarios para implementar y poner en funcionamiento el proyecto.	Infraestructura, sistema de riego, bombas, tanques, herramientas, equipos de protección y materiales iniciales.
Costos de producción	Costos directamente relacionados con el cultivo y producción de las rosas.	Fertilizantes, fumigación, agua, mano de obra, mantenimiento, herramientas e insumos agrícolas.
Gastos operativos y administrativos	Gastos necesarios para mantener el funcionamiento general y comercial de la florícola.	Transporte, distribución, comunicación, promoción, servicios básicos y administración.
Capacidad de producción	Cantidad estimada de tallos disponibles para la comercialización.	1.000 tallos diarios y 30.000 tallos mensuales.
Ingresos por ventas	Recursos económicos generados por la comercialización de las rosas.	Precio de venta: \$0,20 por tallo. Ingreso potencial: \$200 diarios y \$6.000 mensuales.
Utilidad o beneficio	Resultado económico obtenido después de descontar los costos y gastos de los ingresos totales.	Ingresos totales – costos de producción – gastos operativos y administrativos.
Flujo de caja	Registro de las entradas y salidas de dinero del proyecto durante un período determinado.	Ingresos por ventas, pagos de insumos, mano de obra, gastos y otros desembolsos.
Rentabilidad	Permite determinar si los resultados económicos obtenidos compensan la inversión realizada.	Utilidad neta, recuperación de la inversión y análisis financiero del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversión permitirá identificar y organizar los recursos económicos necesarios para la implementación y funcionamiento inicial de la florícola IMBAFLORA. Este plan deberá considerar las inversiones relacionadas con la infraestructura, equipos, herramientas, insumos agrícolas, materiales de empaque, equipos de protección y recursos administrativos.

La inversión será fundamental para garantizar que la florícola disponga de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de cultivo, fertilización, fumigación, cosecha, clasificación y comercialización de las rosas. Asimismo, permitirá establecer un presupuesto inicial y facilitar el control de los recursos económicos destinados al proyecto.

Tabla 32. Inversión Activos Fijos

Activo fijo	Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Bomba para fumigación	Equipo para la aplicación de productos fitosanitarios.	1	\$250,00	\$250,00
Bomba para fertilización	Equipo destinado a la aplicación de fertilizantes.	1	\$250,00	\$250,00
Lanzas para fumigación	Accesorios para facilitar la aplicación de productos.	2	\$40,00	\$80,00
Tanques	Recipientes para almacenamiento y preparación de agua e insumos.	2	\$120,00	\$240,00
Sistema de riego	Equipamiento básico destinado al suministro de agua para el cultivo.	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Mangueras	Material para conducción y distribución de agua.	10	\$25,00	\$250,00
Tijeras de poda y cosecha	Herramientas para poda, mantenimiento y corte de rosas.	10	\$15,00	\$150,00
Trajes de protección	Equipos reutilizables para actividades de fumigación.	5	\$35,00	\$175,00
Gafas de seguridad	Protección visual para el personal.	5	\$10,00	\$50,00
Equipos administrativos	Computador e implementos básicos para gestión y control.	1	\$800,00	\$800,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS				\$3.745,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Inversión Activos Diferidos

Activo diferido	Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Constitución y trámites legales	Gastos relacionados con permisos, registros y documentación necesaria para el funcionamiento.	1	\$300,00	\$300,00
Estudios y planificación del proyecto	Elaboración de estudios, planificación técnica y organización inicial.	1	\$500,00	\$500,00
Diseño de imagen corporativa	Creación de logotipo, identidad visual y materiales básicos de presentación.	1	\$150,00	\$150,00
Desarrollo de material publicitario	Diseño de tarjetas, catálogos y material promocional inicial.	1	\$200,00	\$200,00
Capacitación inicial	Capacitación básica del personal en producción, seguridad y manejo de equipos.	1	\$400,00	\$400,00
Implementación administrativa	Elaboración de registros, formatos y organización de procesos administrativos.	1	\$250,00	\$250,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS				\$1.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Capital de Trabajo

Concepto	Descripción	Valor mensual estimado (USD)	Capital de trabajo inicial (USD)
Fertilizantes	Insumos necesarios para el crecimiento y desarrollo de las rosas.	\$400,00	\$400,00
Productos para fumigación	Insumos destinados al control de plagas y enfermedades.	\$350,00	\$350,00
Mano de obra	Pago del personal encargado de las actividades productivas y operativas.	\$1.500,00	\$1.500,00
Agua y riego	Recursos necesarios para el mantenimiento del cultivo y funcionamiento del sistema de riego.	\$200,00	\$200,00

Materiales de empaque	Mallas y otros materiales para preparar las rosas para su comercialización.	\$250,00	\$250,00
Transporte y distribución	Traslado de insumos y entrega de la producción a los clientes.	\$400,00	\$400,00
Servicios básicos	Energía eléctrica, comunicación y otros servicios necesarios.	\$200,00	\$200,00
Mantenimiento y otros gastos	Recursos destinados a reparaciones, mantenimiento y gastos imprevistos.	\$300,00	\$300,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$3.600,00	\$3.600,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Inversión Total del Proyecto

Componente de inversión	Valor total (USD)
Activos fijos	\$3.745,00
Activos diferidos	\$1.800,00
Capital de trabajo	\$3.600,00
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO	\$9.145,00

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto de la florícola IMBAFLORA, se ha considerado la obtención de un préstamo de USD 40.000,00 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos, con un plazo de pago de 5 años y una tasa de interés anual del 17 %. Estos recursos permitirán cubrir las necesidades de inversión del proyecto, incluyendo la adquisición de activos fijos, recursos operativos, insumos y capital de trabajo necesarios para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales.

El financiamiento mediante crédito permitirá disponer de los recursos necesarios para la puesta en marcha y crecimiento de la florícola; sin embargo, también generará una obligación financiera que deberá ser cubierta mediante los ingresos obtenidos por la comercialización de las rosas. Por esta razón, será necesario realizar posteriormente el cálculo de la tabla de amortización del préstamo, las cuotas periódicas, los intereses generados y la capacidad de pago del proyecto, con el propósito de determinar la viabilidad financiera de IMBAFLORA.

Tabla 36. Fuente de Financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto (USD)	Porcentaje	Plazo	Tasa de interés anual	Destino de los recursos
Préstamo – Cooperativa Artesanos	\$40.000,00	100 %	5 años	17 %	Financiamiento de la inversión inicial, activos fijos, capital de trabajo y necesidades operativas del proyecto.
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$40.000,00	100 %	5 años	17 %	Financiamiento total disponible para el proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos del proyecto de la florícola IMBAFLORA se ha elaborado con base en la capacidad estimada de producción y comercialización de rosas. Actualmente, la florícola proyecta una producción de 1.000 tallos diarios, equivalente a 30.000 tallos mensuales, considerando un período de 30 días de producción. El precio de venta establecido para cada tallo es de USD 0,20.

De acuerdo con esta capacidad productiva, se estima que IMBAFLORA podría generar ingresos mensuales de USD 6.000,00, siempre que se comercialice la totalidad de la producción. Para el primer año, considerando que la producción y el precio de venta se mantengan constantes, se proyecta un ingreso anual de USD 72.000,00. Estos valores representan los ingresos brutos, por lo que posteriormente deberán descontarse los costos de producción, gastos operativos, administrativos y financieros para determinar la utilidad del proyecto.

Tabla 37. Presupuesto de Ingresos Mensuales

Producto	Producción mensual	Precio unitario	Ingreso mensual
Explorer – Roja	7.500 tallos	\$0,20	\$1.500,00
Mondial – Verde	7.500 tallos	\$0,20	\$1.500,00
Playa Blanca – Blanca	7.500 tallos	\$0,20	\$1.500,00

Be Sweet – Rosada	7.500 tallos	\$0,20	\$1.500,00
TOTAL MENSUAL	30.000 tallos		\$6.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Presupuesto Ingresos Anuales

Producto	Producción anual	Precio unitario	Ingreso anual
Explorer – Roja	90.000 tallos	\$0,20	\$18.000,00
Mondial – Verde	90.000 tallos	\$0,20	\$18.000,00
Playa Blanca – Blanca	90.000 tallos	\$0,20	\$18.000,00
Be Sweet – Rosada	90.000 tallos	\$0,20	\$18.000,00
TOTAL ANUAL	360.000 tallos		\$72.000,00

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Presupuesto de Costos

Tabla 39. Costo unitario de producción

Concepto	Costo mensual (USD)	Producción mensual	Costo unitario por tallo
Fertilizantes	\$400,00	30.000 tallos	\$0,0133
Productos para fumigación	\$350,00	30.000 tallos	\$0,0117
Mano de obra	\$1.500,00	30.000 tallos	\$0,0500
Agua y riego	\$200,00	30.000 tallos	\$0,0067
Materiales de empaque	\$250,00	30.000 tallos	\$0,0083
Transporte y distribución	\$400,00	30.000 tallos	\$0,0133
Servicios básicos	\$200,00	30.000 tallos	\$0,0067
Mantenimiento y otros gastos	\$300,00	30.000 tallos	\$0,0100
TOTAL	\$3.600,00	30.000 tallos	\$0,12

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Presupuesto mensual de Costos

Concepto	Descripción	Costo mensual (USD)
Fertilizantes	Insumos utilizados para la nutrición y desarrollo de las plantas de rosas.	\$400,00
Productos para fumigación	Productos destinados al control de plagas y enfermedades.	\$350,00

Mano de obra	Pago del personal encargado de las actividades de producción y mantenimiento.	\$1.500,00
Agua y riego	Costos relacionados con el uso y mantenimiento del sistema de riego.	\$200,00
Materiales de empaque	Mallas y otros materiales utilizados para preparar las rosas para su venta.	\$250,00
Transporte y distribución	Costos relacionados con el traslado y entrega de la producción.	\$400,00
Servicios básicos	Energía eléctrica, comunicación y otros servicios necesarios.	\$200,00
Mantenimiento y otros gastos	Reparación y mantenimiento de equipos, herramientas e imprevistos operativos.	\$300,00
TOTAL COSTOS MENSUALES		\$3.600,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Presupuesto anual de costos

Concepto	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)
Fertilizantes	\$400,00	\$4.800,00
Productos para fumigación	\$350,00	\$4.200,00
Mano de obra	\$1.500,00	\$18.000,00
Agua y riego	\$200,00	\$2.400,00
Materiales de empaque	\$250,00	\$3.000,00
Transporte y distribución	\$400,00	\$4.800,00
Servicios básicos	\$200,00	\$2.400,00
Mantenimiento y otros gastos	\$300,00	\$3.600,00
TOTAL COSTOS ANUALES	\$3.600,00	\$43.200,00

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos permitirá identificar los desembolsos necesarios para el funcionamiento administrativo, comercial y financiero de IMBAFLORA. A diferencia de los costos de producción, los gastos no están directamente relacionados con la elaboración o producción de los tallos de rosas, sino con las actividades necesarias para administrar, comercializar y financiar el proyecto.

Para IMBAFLORA, el presupuesto de gastos puede organizarse en gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros. Estos valores serán considerados

posteriormente para determinar la utilidad neta y evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Tabla 42. Presupuesto mensual de gastos Administrativos

Concepto	Descripción	Valor mensual (USD)
Sueldo administrador o gerente	Responsable de la planificación, administración y coordinación general de la florícola.	\$600,00
Sueldo asistente administrativo	Apoyo en registros, documentación, atención y actividades administrativas.	\$500,00
Papelería y suministros	Hojas, impresiones, registros y materiales de oficina.	\$50,00
Telefonía e internet	Comunicación con clientes, proveedores y gestión administrativa.	\$80,00
Servicios contables	Apoyo contable y elaboración de registros financieros.	\$150,00
Mantenimiento administrativo	Reparación y mantenimiento básico de equipos de oficina.	\$50,00
Otros gastos administrativos	Gastos imprevistos relacionados con la gestión administrativa.	\$70,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES		\$1.500,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Presupuesto mensual de gasto en ventas

Concepto	Descripción	Valor mensual (USD)
Publicidad y promoción	Diseño y difusión de publicidad para dar a conocer la florícola y sus productos.	\$150,00
Marketing digital	Promoción mediante redes sociales y otros medios digitales para captar clientes.	\$100,00
Atención y seguimiento a clientes	Recursos destinados a la comunicación y gestión comercial con clientes potenciales y actuales.	\$100,00
Movilización comercial	Gastos relacionados con visitas a clientes, distribuidores y posibles compradores.	\$150,00

Material publicitario	Elaboración de catálogos, tarjetas y otros recursos promocionales.	\$100,00
Comisiones o incentivos de ventas	Incentivos relacionados con la captación de nuevos clientes o incremento de ventas.	\$200,00
Otros gastos de ventas	Gastos imprevistos relacionados con las actividades comerciales.	\$100,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS MENSUALES		\$900,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Presupuesto anual de gastos

Tipo de gasto	Presupuesto mensual (USD)	Presupuesto anual (USD)
Gastos administrativos	\$1.500,00	\$18.000,00
Gastos de ventas	\$900,00	\$10.800,00
TOTAL GASTOS	\$2.400,00	\$28.800,00

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados Proyectado permite conocer la situación económica estimada de la florícola IMBAFLORA, mediante la comparación entre los ingresos generados por la venta de rosas y los costos y gastos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Con base en la información desarrollada anteriormente, se consideran ingresos anuales estimados de USD 72.000,00, costos de producción de USD 43.200,00, gastos administrativos de USD 18.000,00 y gastos de ventas de USD 10.800,00.

Tabla 45. Resultados Proyectados anuales

Concepto	Valor anual (USD)
Ingresos por ventas	\$72.000,00
(-) Costos de producción	\$43.200,00
UTILIDAD BRUTA	\$28.800,00
(-) Gastos administrativos	\$18.000,00
(-) Gastos de ventas	\$10.800,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$0,00
(-) Gastos financieros estimados	\$6.800,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$6.800,00
Impuesto a la renta	\$0,00
RESULTADO NETO PROYECTADO	-\$6.800,00

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los resultados proyectados se han elaborado con base en los ingresos, costos y gastos estimados para el primer año de funcionamiento de IMBAFLORA. El resultado negativo evidencia la necesidad de revisar la estructura de costos y gastos, incrementar el volumen de ventas o mejorar el precio promedio de comercialización para alcanzar una mayor rentabilidad.

4.1.7. Punto de Equilibrio

Tabla 46. Punto de Equilibrio

Concepto	Valor
Precio de venta por tallo	\$0,20
Costo variable unitario	\$0,12
Margen de contribución unitario	\$0,08
Costos y gastos fijos mensuales	\$2.400,00
Punto de equilibrio en unidades	30.000 tallos
Punto de equilibrio en ventas	\$6.000,00
Capacidad de producción mensual	30.000 tallos
Ingreso mensual proyectado	\$6.000,00

Fuente: Elaboración Propia

El punto de equilibrio estimado de IMBAFLORA es de 30.000 tallos mensuales, equivalente a USD 6.000,00 en ventas. Esto significa que, con la estructura actual de costos y gastos, la florícola necesita comercializar prácticamente el 100 % de su producción mensual para cubrir sus obligaciones operativas, sin considerar todavía el efecto financiero completo del préstamo.

Por esta razón, desde una perspectiva económica, sería recomendable incrementar el precio promedio de venta, reducir costos y gastos, o aumentar la capacidad productiva, ya que la estructura actual no genera un margen suficiente para cubrir con holgura los gastos financieros y obtener una utilidad neta positiva.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

Tabla 47. Flujo de caja

Concepto	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)	Año 4 (USD)	Año 5 (USD)
Ingresos por ventas	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00

Total ingresos operativos	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00
(-) Costos de producción	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00	\$43.200,00
(-) Gastos administrativos	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
(-) Gastos de ventas	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00
Flujo neto operativo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Pago de intereses estimado	\$6.800,00	\$5.440,00	\$4.080,00	\$2.720,00	\$1.360,00
Flujo neto antes de deuda	-\$6.800,00	-\$5.440,00	-\$4.080,00	-\$2.720,00	-\$1.360,00

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Para el cálculo se considera una inversión inicial estimada de USD 9.145,00, un horizonte de evaluación de 5 años y una tasa de descuento referencial del 17 %.

Tabla 48. Datos para calcular el VAN

Concepto	Dato utilizado	Valor (USD)
Inversión inicial	Resumen de inversión total del proyecto	\$9.145,00
Ingresos anuales	Venta proyectada de 360.000 tallos al año	\$72.000,00
Costos de producción anuales	Fertilizantes, fumigación, mano de obra, riego, empaque, transporte y otros	\$43.200,00
Gastos administrativos anuales	Sueldos administrativos, servicios contables, comunicación, papelería y otros	\$18.000,00
Gastos de ventas anuales	Publicidad, marketing, movilización, comisiones y otros gastos comerciales	\$10.800,00
Utilidad operativa	Ingresos – costos – gastos administrativos – gastos de ventas	\$0,00
Gastos financieros Año 1	Interés estimado del préstamo	\$6.800,00
Flujo neto Año 1	Utilidad operativa – gastos financieros	-\$6.800,00
Flujo neto Año 2	Flujo proyectado considerando reducción referencial de intereses	-\$5.440,00
Flujo neto Año 3	Flujo proyectado considerando reducción referencial de intereses	-\$4.080,00

Flujo neto Año 4	Flujo proyectado considerando reducción referencial de intereses	-\$2.720,00
Flujo neto Año 5	Flujo proyectado considerando reducción referencial de intereses	-\$1.360,00
Tasa de descuento	Tasa de interés del financiamiento	17 %

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Cálculo del Valor actual neto

Período	Flujo neto proyectado (USD)	Factor de descuento al 17 %	Valor actual del flujo (USD)
Inversión inicial – Año 0	-\$9.145,00	1,0000	-\$9.145,00
Año 1	-\$6.800,00	0,8547	-\$5.811,97
Año 2	-\$5.440,00	0,7305	-\$3.973,92
Año 3	-\$4.080,00	0,6244	-\$2.547,55
Año 4	-\$2.720,00	0,5337	-\$1.451,66
Año 5	-\$1.360,00	0,4562	-\$620,43
VAN			-\$23.550,53

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El VAN es negativo, lo que indica que, bajo las condiciones financieras proyectadas, el proyecto no recuperaría la inversión inicial ni generaría una rentabilidad superior a la tasa de descuento del 17 %. Por lo tanto, sería necesario mejorar los ingresos, reducir costos y gastos o revisar las condiciones del financiamiento.

Tabla 50. Cálculo de la tasa interna de retorno

Concepto	Resultado
Inversión inicial	-\$9.145,00
Flujos proyectados	Negativos durante los 5 años
TIR	No aplicable / No existe TIR positiva

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Debido a que los flujos proyectados son negativos durante todo el período de evaluación, no es posible obtener una TIR positiva. Esto significa que, con la estructura actual de ingresos, costos, gastos y financiamiento, el proyecto no alcanza un nivel de rentabilidad que permita recuperar la inversión y generar beneficios económicos.

Tabla 51. Cálculo del retorno sobre el patrimonio

Concepto	Valor
Utilidad neta proyectada Año 1	-\$6.800,00
Patrimonio o aporte propio	\$0,00*
ROE	No calculable

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El ROE no puede calcularse correctamente mientras no se defina el valor del aporte de capital propio de los propietarios. Para obtener este indicador será necesario determinar qué parte de la inversión será financiada con recursos propios y cuál mediante el préstamo.

$$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Total de Activos} \times 100$$

Tabla 52. Cálculo del retorno sobre los activos

Concepto	Valor
Utilidad neta proyectada Año 1	-\$6.800,00
Activos o inversión del proyecto	\$9.145,00
ROA	-74,36 %

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El ROA negativo indica que los activos utilizados en el proyecto no están generando una rentabilidad positiva. Por cada USD 100 invertidos en activos, el proyecto presentaría una pérdida aproximada de USD 74,36, según la proyección financiera actual.

Tabla 53. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión

Año	Flujo neto proyectado	Flujo acumulado
Inversión inicial	-\$9.145,00	-\$9.145,00
Año 1	-\$6.800,00	-\$15.945,00
Año 2	-\$5.440,00	-\$21.385,00
Año 3	-\$4.080,00	-\$25.465,00
Año 4	-\$2.720,00	-\$28.185,00
Año 5	-\$1.360,00	-\$29.545,00
Período de recuperación	No se recupera en 5 años	—

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Según los flujos proyectados, la inversión inicial de USD 9.145,00 no logra recuperarse durante los cinco años de evaluación, debido a que el proyecto mantiene resultados negativos durante todo el período analizado.

Los indicadores muestran que, con los valores actuales, el proyecto requiere una reestructuración financiera para mejorar su viabilidad. Será necesario principalmente incrementar el precio de venta o el volumen de producción, reducir los costos y gastos administrativos y comerciales, y revisar el monto o las condiciones del préstamo de USD 40.000. También es importante definir correctamente el monto real de inversión, ya que actualmente existe una diferencia significativa entre la inversión estimada de USD 9.145,00 y el crédito solicitado de USD 40.000,00.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia y salida de la florícola IMBAFLORA tiene como finalidad establecer acciones que permitan responder ante situaciones que puedan afectar el desarrollo normal del proyecto, tales como disminución de ventas, pérdidas en la producción, incremento de costos, problemas climáticos, dificultades financieras o inconvenientes con los clientes. La aplicación de este plan permitirá identificar los riesgos con anticipación y establecer medidas correctivas para reducir sus posibles efectos.

En caso de presentarse una situación que afecte significativamente la continuidad del proyecto, se deberán aplicar acciones orientadas a proteger los recursos disponibles y reducir las pérdidas económicas. Entre estas acciones se encuentra la reducción de gastos no prioritarios, la búsqueda de nuevos clientes y mercados, la renegociación de obligaciones financieras, el ajuste de la producción y la optimización de los recursos utilizados.

El plan de salida será considerado como una alternativa en caso de que el proyecto no alcance los resultados económicos esperados y las medidas de contingencia no permitan recuperar su estabilidad. En esta situación, se deberá realizar una evaluación de los activos, obligaciones y recursos disponibles para tomar una decisión sobre la reestructuración, venta parcial de activos, cambio de actividad productiva o cierre progresivo de las operaciones, procurando cumplir con las obligaciones pendientes y reducir al máximo las pérdidas.

Tabla 54. Plan de Contingencia

Situación identificada	Posible impacto	Plan de contingencia	Plan de salida o acción final
Disminución de ventas	Reducción de ingresos y dificultad para cubrir costos.	Implementar promociones, buscar nuevos clientes y fortalecer la comercialización.	Reducir la producción o buscar nuevos mercados para la venta de rosas.
Pérdida de producción	Disminución de la cantidad de tallos disponibles para la venta.	Fortalecer el control del cultivo, fertilización y manejo de plagas.	Reducir temporalmente las operaciones y evaluar la recuperación del cultivo.
Incremento de costos	Reducción del margen de utilidad.	Controlar gastos, buscar nuevos proveedores y optimizar el uso de recursos.	Reestructurar los costos o reducir actividades que no sean rentables.
Problemas climáticos o ambientales	Daños en las plantas y reducción de la producción.	Implementar medidas de protección y realizar un seguimiento permanente del cultivo.	Recuperar progresivamente la producción o modificar la estrategia productiva.
Problemas financieros	Dificultad para cubrir costos, gastos y obligaciones del préstamo.	Elaborar un plan de pagos, reducir gastos y gestionar la renegociación de obligaciones.	Reestructurar el financiamiento o liquidar activos no esenciales para cubrir obligaciones.
Pérdida de clientes importantes	Disminución significativa de los ingresos.	Diversificar la cartera de clientes y establecer nuevos canales de comercialización.	Buscar nuevos segmentos de mercado o modificar la estrategia comercial.
Baja rentabilidad sostenida	Pérdidas económicas durante varios períodos.	Revisar precios, costos, gastos y capacidad de producción.	Reestructurar el proyecto, cambiar el modelo de negocio o realizar un cierre progresivo.
Cierre definitivo del proyecto	Finalización de las actividades de la florícola.	Evaluar previamente todas las alternativas de recuperación.	Vender o liquidar los activos, cancelar las obligaciones pendientes y realizar el cierre ordenado de las operaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Situaciones Adversas

La Matriz de Situaciones Adversas permite identificar los principales riesgos que podrían afectar el desarrollo y funcionamiento de la florícola IMBAFLORA. Esta herramienta facilita el análisis de las posibles situaciones negativas, su nivel de probabilidad, el impacto que pueden generar y las acciones que se deben aplicar para prevenirlas o reducir sus efectos.

Tabla 55. Matriz de Situaciones Adversas

Situación adversa	Causa o factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de respuesta
Disminución de ventas	Reducción de la demanda o pérdida de clientes.	Media	Alta	Alto	Implementar promociones, captar nuevos clientes y diversificar los canales de comercialización.
Plagas y enfermedades	Presencia de insectos, hongos o enfermedades en las plantas.	Alta	Alta	Crítico	Aplicar controles preventivos, monitoreo permanente y fumigación adecuada.
Incremento de costos	Aumento del precio de fertilizantes, insumos, transporte o servicios.	Alta	Media	Alto	Buscar nuevos proveedores, controlar gastos y optimizar el uso de recursos.
Problemas climáticos	Cambios bruscos de temperatura, lluvias intensas o sequías.	Media	Alta	Alto	Implementar medidas de protección y mantener un control permanente de las condiciones del cultivo.
Disminución de la producción	Problemas en el manejo, cuidado o desarrollo de las plantas.	Media	Alta	Alto	Fortalecer los procesos de producción, fertilización, riego y control de calidad.

Pérdida de clientes importantes	Dependencia de pocos compradores.	Media	Alta	Alto	Ampliar la cartera de clientes y establecer relaciones con nuevos distribuidores y floristerías.
Problemas financieros	Insuficiencia de ingresos para cubrir costos, gastos y obligaciones.	Media	Alta	Alto	Realizar un control permanente del flujo de caja y reducir gastos no prioritarios.
Dificultad para pagar el préstamo	Ingresos insuficientes frente a las cuotas del financiamiento .	Media	Alta	Alto	Elaborar un plan de pagos y gestionar la renegociación de las condiciones del crédito si fuera necesario.
Accidentes laborales	Manejo inadecuado de herramientas o productos de fumigación.	Baja	Alta	Medio	Utilizar equipos de protección y capacitar al personal en seguridad.
Problemas en la calidad del producto	Tallos con características que no cumplen las expectativas del cliente.	Media	Alta	Alto	Implementar controles durante la producción, cosecha, clasificación y empaque.

Fuente: Elaboración Propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Las medidas de mitigación y alternativas tienen como propósito establecer acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia o disminuir el impacto de las situaciones adversas identificadas en la florícola IMBAFLORA. Estas medidas permiten mantener la continuidad de las actividades productivas, comerciales y administrativas, mediante la aplicación de estrategias preventivas y correctivas.

Además, las alternativas planteadas permiten contar con diferentes opciones de respuesta en caso de que las medidas iniciales no sean suficientes. De esta manera,

IMBAFLORA podrá tomar decisiones oportunas frente a problemas relacionados con la producción de rosas, las ventas, los costos, las condiciones ambientales y las obligaciones financieras.

Tabla 56. Medidas de Mitigación

Situación adversa	Medida de mitigación	Alternativa de acción
Disminución de ventas	Fortalecer la publicidad, promoción y captación de nuevos clientes.	Buscar nuevos mercados, distribuidores o canales de comercialización.
Plagas y enfermedades	Realizar monitoreo permanente y aplicar controles preventivos.	Utilizar tratamientos alternativos y solicitar asesoramiento técnico especializado.
Incremento de costos	Controlar los gastos y optimizar el uso de insumos y recursos.	Buscar nuevos proveedores y negociar mejores precios.
Problemas climáticos	Mantener sistemas de protección y realizar un seguimiento de las condiciones del cultivo.	Ajustar los procesos productivos y recuperar progresivamente las plantas afectadas.
Disminución de la producción	Mejorar el control del riego, fertilización y manejo de las plantas.	Reorganizar la producción y priorizar las variedades con mayor demanda.
Problemas de calidad	Aplicar controles durante la cosecha, clasificación y empaque de las rosas.	Separar los productos que no cumplan con los estándares y buscar mercados alternativos.
Pérdida de clientes	Mantener comunicación constante y mejorar el servicio y cumplimiento de entregas.	Diversificar la cartera de clientes y establecer nuevas alianzas comerciales.
Problemas financieros	Controlar el flujo de caja y reducir gastos no prioritarios.	Reestructurar el presupuesto o gestionar nuevas condiciones de pago.
Dificultad para pagar el préstamo	Planificar los ingresos y realizar un seguimiento de las obligaciones financieras.	Negociar una reestructuración o refinanciamiento de la deuda.
Accidentes laborales	Capacitar al personal y utilizar correctamente los equipos de protección.	Suspender temporalmente la actividad afectada y aplicar protocolos de atención y seguridad.
Baja rentabilidad	Revisar periódicamente los precios, costos y gastos del proyecto.	Incrementar el precio de venta, aumentar la producción o reducir costos operativos.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió identificar que existe una oportunidad para el desarrollo comercial de IMBAFLORA, debido a la demanda de rosas por parte de floristerías, distribuidores y empresas relacionadas con el sector florícola. La variedad de colores y la capacidad productiva de la florícola representan una base importante para atender diferentes necesidades del mercado.

La planificación técnica y operativa evidencia que IMBAFLORA dispone de recursos, equipos, herramientas y procesos necesarios para desarrollar las actividades de producción, cosecha, clasificación y comercialización de rosas. Sin embargo, será necesario mantener controles permanentes sobre la calidad del producto y el uso eficiente de los recursos.

El análisis financiero permitió establecer los ingresos, costos, gastos e inversión necesarios para el desarrollo del proyecto. Los resultados demuestran la importancia de mejorar progresivamente la rentabilidad mediante el incremento de las ventas, la optimización de los costos y una adecuada administración de los recursos financieros.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un sistema de control y seguimiento de la producción, que permita registrar la cantidad de tallos producidos, productos vendidos, pérdidas y niveles de calidad. Esto facilitará la toma de decisiones y permitirá identificar posibles problemas durante el proceso productivo.

Se recomienda desarrollar una estrategia comercial orientada a diversificar los clientes y mercados, evitando depender únicamente de uno o pocos compradores. La búsqueda de alianzas con floristerías, distribuidores y empresas exportadoras puede contribuir al incremento de las oportunidades de venta.

Se recomienda realizar una evaluación financiera periódica, revisando los ingresos obtenidos, los costos de producción, los gastos administrativos y las obligaciones del préstamo. Esta información permitirá realizar ajustes oportunos y establecer estrategias para mejorar la sostenibilidad y rentabilidad de IMBAFLORA.

BIBLIOGRAFÍA

- Gregory Mankiw. (2018). *Principios de la Economía* . Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/PRINCIPIOS-ECONOMY-8-Gregory-Mankiw/dp/6075269487>
- Michael E Porter. (2019). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia*. Obtenido de https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Roberto Hernández Sampieri. (2020). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Armstrong, G., & Philip, K. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Cesar Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. Quito Ecuador: Pearson Educación, S. A.
- César Bernal. (2016). *Metodologia de la Investigación*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Chaffey Dave. (2019). *Marketing digital*. Obtenido de <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/1804#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- David Fred. (2020). *Administración Estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://archivo.asambleanacional.gob.ec/index.php/>
- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/4083/1/Constituci%c3%b3n%20de%20la%20Rep%c3%bablica%20del%20Ecuador.%20Actualizada.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2016). *Gestión para la excelencia en la calidad y el desempeño*.
- Fernández Robín. (2021). *Revista Colombiana de Marketing*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900204.pdf>
- Fidias G. Arias. (2026). *El Proyecto de Investigación*. Caracas Venezuela: Episteme.
- Gregory Mankiw. (2018). *Principios de la Economía* . Obtenido de https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Economia_Principios_de_6taedicion__Gregory__M.pdf
- Guía del PMBOK del Project Management Institute. (2021). Obtenido de <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Idalberto Chiavenato. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México : Elsevier.
- INEC. (2023). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-boletin-publica-calendario-estadistico-2023/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Internas, S. d. (2014). *Normativa tributaria para contribuyentes*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Internet, U. d. (2024). *¿Qué es un plan de negocios?* Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/plan-de-negocios/>
- ISO 9001. (2015). *Quality management systems*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Kotler, P. &. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Obtenido de <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Marketing 4.0*. Obtenido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Macas Jumbo. (2025). *Estudio de mercado como fase inicial en la elaboración del plan de negocios para un emprendimiento de productos artesanales en resina representativos de la cultura esmeraldeña*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/828d349a-5bb5-4637-a13f-455d7d31b88b/full>
- Meléndez Valdés. (2019). *Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Información sectorial y productiva del sector florícola ecuatoriano. Gobierno del Ecuador*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/glosario-agropecuario/>
- Municipio de Quito. (22 de 04 de 2025). *Producción Artesanles y Manualidades*. Obtenido de <https://zonales.quito.gob.ec/?p=420499>
- Nassir Sapag Chain. (2018). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de https://www.academia.edu/36800147/Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6ta_edicion_Sapag
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopto-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura . (2022). *El estado de la alimentación y la agricultura en 2022*. Obtenido de

https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-state-of-food-and-agriculture--sofa-2022-automation-agrifood-systems/en?utm_source=chatgpt.com

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Normas mundiales para bienes y servicios de confianza*. Obtenido de <https://www.iso.org/es/home>

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_713013.pdf

Organization, I. L. (28 de 01 de 2024). *Micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/micro-pequenas-y-medianas-empresas>

Osterwalder Alexander . (2019). *Generación de Modelos de Negocio*. Obtenido de <https://fundacion.bcr.com.ar/documentos/osc/1erEncuentro/modelo.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Generación de Modelos de Negocio* . Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Business_Model_Generation.html?id=Bjj8G3ttLWUC&redir_esc=y

Peter Drucker. (2019). *Innovador Maestro de la Administración de Empresas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Peter Hisrich. (2020). *Entrepreneurship* . Obtenido de https://es.scribd.com/document/545054506/Capitulo-1-Entrepreneurship-Peter-Hisrich#google_vignette

Philip Kotler. (2023). *El padre del marketing*. Obtenido de <https://vasavender.com/philip-kotler-el-padre-del-marketing/>

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Philip, K., & Lane Keller, K. (2026). *Dirección de marketing*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Direcci%C3%B3n_de_marketing.html?id=UgmpnQAACAAJ&redir_esc=y

Pigneur, O. (2017). *Elaboración De Un Modelo De Negocios Para Un Emprendimiento* . Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/d4972e5cfc2e1caaf561a4fc53582fab/>

Producción, M. d. (2023). *Competitividad de las artesanías ecuatorianas*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/ministerio-de-produccion-impulsa-la-competitividad-de-las-artesantias-ecuatorianas/>

Question Pro. (2025). *Qué es la metodología en investigación y cómo elegirla*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>

Robbins Coluter. (2024). *ADMINISTRACIÓN* . Obtenido de https://www.academia.edu/43776169/ROBBINS_COULTER_ADMINISTRACI%C3%93N_12a_EDICI%C3%93N_2014

Robbins Coulter. (2020). *Administración*. Pearson.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). *Gestión, Edición Global*. Pearson .
- Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf
- Roberto Hernández Sampieri. (2020). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=oLbjoQEACAAJ&>
- Roberto Hernández Sampieri. (2020). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Registro Único de Contribuyentes* . Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/nl/ruc-sociedades>
- Servicio de Rentas Internas. (2026). *Información sobre el Registro Único de Contribuyentes y obligaciones tributarias*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Obtenido de https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/robbins/robbins_administracion_13e_contenido
- Steven A. Greenlaw. (2022). *Principios de Economía*. Obtenido de <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/191>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2020). *Ley de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2022/Febrero/Ley_de_Companias_Actualizada.pdf
- Suquillo Ramos. (2020). *Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización sustentable de bisutería artesanal con semillas de alimentos en la ciudad de Quito sector La Jipijapa*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4109>
- Suquillo Ramos. (2020). *Plan de Negocios y estrategias*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4109?locale=es>
- Unesco. (2024). *Visita de la Representante de la UNESCO en Ecuador a Gualaceo y Chordeleg*. Obtenido de <https://www.unesco.org/es/articles/un-encuentro-con-la-tradicion-artesanal>
- Vásquez Carvajal. (2023). *Plan de negocio para la elaboración de bisutería personalizada* . Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14809>
- Vásquez Carvajal, J. A. (2023). *Plan de negocio para la elaboración de bisutería personalizada y artesanal para mujeres*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14809>
- Weinberger Villarán. (2019). *Plan de Negocios*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/559145259/Weinberger-Villaran-K-2009-Plan-de-Negocios>
- Weinberger Villarán Karen. (2019). *Plan de Negocios*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/559145259/Weinberger-Villaran-K-2009-Plan-de-Negocios>

ANEXOS

Anexo 01. Modelo de la Encuesta

Objetivo: Recopilar información sobre las necesidades, preferencias y comportamiento de compra de los posibles clientes de rosas, con la finalidad de analizar la viabilidad comercial de la florícola IMBAFLORA.

Instrucciones: Marque con una X la opción que considere adecuada. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y para el desarrollo del proyecto.

1. ¿Su negocio adquiere rosas para sus actividades comerciales?

☐ Sí

☐ No

2. ¿Qué tipo de negocio representa?

☐ Floristería

☐ Distribuidor mayorista de rosas

☐ Empresa exportadora de flores/rosas

3. ¿Cuántos años lleva operando en la industria florícola?

☐ Menos de 1 año

☐ De 1 a 5 años

☐ De 6 a 10 años

☐ Más de 10 años

4. ¿Con qué frecuencia realiza compras de rosas?

☐ Diariamente

☐ Dos o tres veces por semana

☐ Solo en temporadas especiales

☐ Ocasionalmente según la demanda

5. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a recibir de rosas de producción?

☐ Menos de 500 tallos

☐ 500 a 1.000 tallos

☐ 1.001 a 3.000 tallos

☐ Más de 3.000 tallos

6. ¿Qué tipo de colores de rosas son exportadas con mayor frecuencia en su negocio?

☐ Rojas

☐ Blancas

☐ Amarillas

☐ Rosadas

7. ¿Qué factor considera más importante al momento de comprar rosas?

☐ Calidad

☐ Durabilidad

☐ Longitud del tallo y tamaño del botón

☐ Color y variedad de rosas

8. ¿Cómo considera en la actualidad la oferta de rosas en el mercado?

☐ Muy amplia

☐ Amplia

☐ Adecuada

☐ Limitada

☐ Muy limitada

9. ¿Qué aspecto considera que debe mejorar la oferta actual de rosas?

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Variedad

10. ¿Qué tan probable sería recomendar a una nueva florícola que ofrezca calidad y cumplimiento?

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ Poco probable

☐ Nada probable

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 02. Control de Calidad



Anexo 03. Proceso de Cosecha



Anexo 04. Producto en Empaque



Anexo 05. Producto Final

