

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Modelo CANVAS para la explotación comercial de árboles de Melina sector los Bancos.

*Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título de
Tecnóloga en: Administración de Empresas*

AUTORA: Núñez Muñoz Alba Elizabeth

TUTORA: Dra. Evelyn Cadena Quelal

FECHA: Quito, 31 de julio, 2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha” certifico:

Que el Trabajo de Investigación **MODELO CANVAS PARA LA EXPLOTACIÓN COMERCIAL DE ÁRBOLES DE MELINA SECTOR LOS BANCOS** presentado por las estudiantes Núñez Muñoz, Rosa Marianela y Núñez Muñoz, Alba Elizabeth de la promoción 35AE10, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor rector designe.

En la ciudad de Quito, a 31 días del mes de julio del 2020

Atentamente,

Dra. Evelyn Cadena

Cédula: 0400920344

DEDICATORIA

A mis hijos Esteban y Mateo por ser uno de los motivos de inspiración y motor para cumplir con unos de mis sueños.

A mis padres por su apoyo incondicional, ayuda y consejos que forjaron como una persona con valores y me impulsaron a seguir a pesar de los obstáculos para terminar y obtener el título de Tecnología en Administración de Empresas.

Núñez Muñoz, Alba Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su guía espiritual, a mi familia por estar presente en cada día de mi vida fomentando el deseo de superación y triunfo, además de su paciencia, comprensión y sus constantes palabras de motivación que contribuyeron a la consecución de este logro.

Muchas gracias por su apoyo incondicional !!

Núñez Muñoz, Alba Elizabeth

ÍNDICE

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE IMÁGENES	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
1.1 Fundamentación Teórica	5
1.2 La industria Forestal	6
1.2.1 Comercialización en el sector forestal	7
1.3 Modelos de negocios	10
1.3.1 Tipos de modelos de negocios	11
1.4 Franquicia	15
1.5 Distribución	16
1.6 Multinivel	16
1.7 Modelo de negocio CANVAS	17

1.7.1 Beneficios del modelo CANVAS	18
1.7.2 Composición del modelo CANVAS	19
1.8 Emprendimiento	25
1.9 Microempresa	26
1.9.1 Tipos de Microempresa	26
1.10 Plantaciones de árboles de melina	27
1.10.1 Usos de la melina	28
1.10.2 Mantenimiento y manejo del cultivo de melina	29
1.10.3 La melina en el mundo	30
1.10.4 La melina en América	30
1.10.5 La melina en Ecuador	30
1.11 La microempresa de plantaciones de árboles de melina en San Miguel de Los Bancos	31
1.12 Descripción de la madera como producto	32
MARCO LEGAL	33
MARCO CONCEPTUAL	35
CAPITULO II	41
2.1 Metodología de la Investigación	41
2.1.1 Área de Estudio	41
2.1.2 Diseño de la Investigación.....	42

2.2. Tipos de Investigación	43
2.2.1 Investigación bibliográfica	43
2.2.2 Investigación de campo	43
2.2.3 Investigación exploratoria	43
2.3. Métodos teóricos de investigación	44
2.3.1 Método histórico – lógico	44
2.3.2 Método deductivo – inductivo	44
2.3.3 Método analítico – sintético	44
2.4 Métodos empíricos con la aplicación de técnicas de recolección de datos	45
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	45
2.5 Diseño de la Encuesta	47
2.6 Tabulación de resultados	47
2.6.1 Análisis e interpretación de resultados	48
CAPITULO III	72
3.1. Propuesta	72
3.1.1. Segmento de mercado:	74
3.1.2. Propuesta de valor	76
3.1.3. Canales	81
3.1.4 Relación con el cliente:	87

3.1.5 Fuentes de ingreso	88
3.1.6 Recursos clave.....	89
3.1.7 Actividades clave	91
3.1.8 Socios Clave	92
3.1.9 Estructura de costos:.....	93
3.1.10. Lienzo CANVAS aplicado al proyecto	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos San Miguel de los Bancos	41
Tabla 2 <i>Datos comercializadores de madera</i>	46
Tabla 3 Resultados pregunta Nro. 1	48
Tabla 4 <i>Resultados pregunta Nro. 2</i>	50
Tabla 5 <i>Resultados pregunta Nro. 3</i>	52
Tabla 6 <i>Resultados pregunta Nro. 4</i>	54
Tabla 7 <i>Resultados pregunta Nro. 5</i>	56
Tabla 8 Resultados pregunta Nro. 6	58
Tabla 9 Resultados pregunta Nro. 7	60
Tabla 10 Resultados pregunta Nro. 8	62
Tabla 11 Resultados pregunta Nro. 9	64
Tabla 12 Resultados pregunta Nro. 10	66
Tabla 13 Resultados pregunta Nro. 11	68
Tabla 14 Resultados pregunta Nro. 12	70

Tabla 15 <i>Posibles clientes de producción de madera</i>	74
Tabla 16 <i>Proyección de ingresos</i>	89
Tabla 17 <i>Activos fijos</i>	93
Tabla 18 <i>Capital de trabajo</i>	94
Tabla 19 <i>Inversión del proyecto</i>	94
Tabla 20 <i>Estimación de costos y gastos</i>	96
Tabla 21 <i>Servicios básicos</i>	99
Tabla 22 <i>Suministros de oficina</i>	99
Tabla 23 <i>Depreciación activos fijos</i>	100
Tabla 24 <i>Gastos de publicidad</i>	101
Tabla 25 <i>Gastos de constitución</i>	101
Tabla 26 <i>Datos de crédito</i>	102
Tabla 27 <i>Recálculo monto de financiamiento CFN</i>	102
Tabla 28 <i>Tabla de amortización recálculo crédito CFN</i>	103
Tabla 29 <i>Proyección de ingresos</i>	105
Tabla 30 <i>Estado de Resultados</i>	106

Tabla 31 Flujo Neto 108

Tabla 32 *Resultados análisis financiero* 109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de negocios Joan Magretta	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 2. Tipo de empresas modelo de negocios Afuah y Tucci.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 3. Elementos de diseño de negocio según Zott y Amit.	14
Gráfico 4. Elementos de esquema	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 5. Lienzo de modelo de negocio CANVAS.....	18
Gráfico 6. Respuestas pregunta 1 a partir del formulario de encuesta	48
Gráfico 7. Respuestas a partir del formulario de encuesta	50
Gráfico 8. Respuestas a partir del formulario de encuesta	52
Gráfico 9. Respuestas a partir del formulario de encuesta	54
Gráfico 10. Respuestas a partir del formulario de encuesta	56
Gráfico 11. Respuestas a partir del formulario de encuesta.....	59
Gráfico 12. Respuestas a partir del formulario de encuesta	60
Gráfico 13. Respuestas a partir del formulario de encuesta	62

Gráfico 14. Respuestas a partir del formulario de encuesta	64
Gráfico 15. Respuestas a partir del formulario de encuesta	66
Gráfico 16. Respuestas a partir del formulario de encuesta	68
Gráfico 17. Respuestas a partir del formulario de encuesta	70
Gráfico 18 Organigrama microempresa Núñez Green Forest.....	81

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Plantas de melina listas para plantar	27
Imagen 2. Población ocupada por rama de actividad.....	32
Imagen 3. Ubicación de la plantación de árboles de melina en estudio de propiedad de Marianela y Elizabeth Núñez	41
Imagen 4.	73
Imagen 5.	73
Imagen 6.	73
Imagen 7.	73
Imagen 8.	73
Imagen 9.	73
Imagen 10.	73
Imagen 11.	73
Imagen 12.	73
Imagen 13 Contacto via whatsapp empresarial	83
Imagen 14 Fan page Nunez Green Forest.....	84

INTRODUCCIÓN

En Ecuador la diversidad climática que posee ha propiciado que se desarrollen condiciones favorables para las actividades de la industria forestal.

La explotación de árboles de melina ha tomado gran importancia en el Ecuador, con base a los excelentes factores climáticos existentes para su cultivo y por ser una especie maderable comercial. Por ello en el país se han desarrollado políticas gubernamentales para el desarrollo sostenible mediante incentivos forestales, que promueven plantaciones comerciales e industriales.

Según Jiménez (2016) la industria forestal, a través de los pequeños, medianos y grandes productores, juega un papel importante en la economía del país, ya que constituye una actividad rentable, que diversifica la producción con sentido de responsabilidad ambiental, contribuyendo a la reducción del cambio climático y protegiendo la biodiversidad.

Como respuesta a esta oportunidad, en esta investigación se desarrolla un modelo de negocios para la explotación comercial de árboles de melina en el sector de Los Bancos, basado en el modelo CANVAS, tomando como base sus nueve elementos: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

- **Tema**

Modelo CANVAS para la explotación comercial de árboles de melina sector los Bancos.

- **Planteamiento y formulación del problema**

El negocio forestal en el Ecuador ha sido considerado como una fuente de ingreso en su economía, según datos publicados por el Banco Central del Ecuador, indica un crecimiento de este sector productivo a través de los años, con un aporte de \$1.364,5 millones de dólares en el año 2018, (1,3% del PIB).

Esta actividad es regularizada por políticas de estado que promueven la responsabilidad ambiental, a la par de la cadena de comercialización que responde a niveles de ciertas acciones forestales. De acuerdo a El Universo (2019) (...) “la tala del follaje primario no se ha detenido. En 2018 Ecuador registró 12,5 millones de hectáreas (ha) de bosque nativo, lo que demuestra una disminución constante desde la década del 90 cuando había 14,5 millones de hectáreas.” (p. 1). Estos datos demuestran que la deforestación en el Ecuador es una de la más alta de Latinoamérica, por lo cual a la hora de realizar la comercialización de los bosques de árboles de melina se deben considerar las disposiciones legales que establezcan el límite de explotación y demás requisitos para su comercialización, con el propósito de cumplir con la normativa exigida, evitando agravar el problema de deforestación o incurrir en la tala indiscriminada de bosques.

Con la creación de incentivos para establecer plantaciones forestales de interés comercial en el Ecuador, se considera a la melina como una especie maderera importante para este tipo de programa, ya que se le atribuyen ventajas como rápido crecimiento y diferentes usos. (Jiménez, 2016)

Dentro de este contexto se genera la siguiente interrogante:

¿Cómo desarrollar un modelo de negocio CANVAS de explotación forestal, sin que este viole las disposiciones legales establecidas por el país?

- **Justificación**

En el Ecuador la necesidad de generar actividad empresarial se hace cada vez más imperante, esto implica el interés común de un grupo de personas, en invertir, innovar y motivarse en generar riqueza para mejorar la calidad de vida de la población, a pesar de las dificultades que puedan presentarse.

La creación de empresas y por ende la generación de empleo requieren de dos componentes básicos: la persona o el equipo con visión y espíritu empresarial, por un lado, y el entorno o el ambiente propicio para el desarrollo de las iniciativas, por el otro.

El incremento de la inversión privada en la industria forestal, y la oportunidad que representan las condiciones climáticas del sector de Los Bancos para el cultivo de árboles de melina, son indicios del potencial económico que se percibe para esta industria.

El árbol de melina produce madera fina, que puede ser utilizada como materia prima para la elaboración de muebles, puertas, pasamanos, tableros, entre otros, lo cual hace prever que la rentabilidad por su comercialización es más interesante que la que se obtendría al invertir en otro tipo de proyecto con productos habituales.

Con base a lo expuesto, la premisa de esta investigación es constituir una herramienta de gestión, a través del modelo de negocios CANVAS para la implementación de una empresa comercializadora de la madera de melina en el sector de Los Bancos.

- **Objetivos**

- **Objetivo General**

Elaborar el modelo de negocio CANVAS aplicado a la comercialización de la plantación del bosque de Melina ubicado en el cantón de San Miguel de los Bancos.

- **Objetivos específicos**

- Identificar las normativas establecidas para la siembra y comercialización de productos forestales en el Ecuador.

- Valorar las diferentes formas factibles de comercialización de las plantaciones de melina.

- Desarrollar el modelo de negocio CANVAS para la comercialización de la plantación de árboles de melina ubicado en el Cantón de San Miguel de los Bancos

CAPITULO I

1.1 Fundamentación Teórica

A nivel mundial, los árboles representan enormes ventajas productivas con respecto a los bosques nativos; alrededor de 1.600 millones de m³ corresponden a madera industrial o proveniente de plantaciones de origen comercial, que representan el 47,05% de las cosechas anuales de madera, de acuerdo a datos publicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO por sus siglas en inglés.

En América Latina la transformación de los bosques naturales a las plantaciones comerciales privadas para el suministro de madera en la región, se ha producido como consecuencia del aumento de las restricciones para acceder a los bosques naturales y una mayor regulación en la gestión y el uso de los recursos naturales.

Por ello, el sector empresarial privado ha tomado el liderazgo para la formulación y ejecución de programas de reforestación, apoyándose en proyectos establecidos por los gobiernos, que han permitido incrementar la productividad y han logrado impulsar mayor competitividad de las plantaciones forestales.

Esta situación no es ajena a la realidad del Ecuador, ya que en el año 2013 estableció un programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales, a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP, con el objetivo de generar materia prima, reducir las importaciones de madera, fomentar las exportaciones y reducir la tala indiscriminada de bosque nativo. Este incentivo consiste en un porcentaje de inversión inicial

de hasta el 75% del costo de la plantación, por parte del estado, durante los primeros cuatro años. (MAGAP, 2013)

De manera simultánea, existe un estímulo tributario vigente para la inversión en plantaciones forestales, que se describe en el (Decreto Ejecutivo Nro. 442, 2010), donde establece que las tierras dedicadas a la silvicultura no serán sujetas al pago del impuesto a las tierras rurales.

1.2 La industria Forestal

La industria forestal a nivel mundial ha tenido un fuerte proceso de reestructuración y consolidación a lo largo de las últimas décadas, como consecuencia de la globalización. En el caso de América Latina no pudo efectuarse de manera uniforme en todos los países, considerando que varios de ellos no pudieron desarrollarse de manera significativa. Este proceso fue influenciado por varios factores entre los cuales se identifican:

- Incremento de inversiones directas, particularmente de inversiones extranjeras.
- Estrategia de integración horizontal (entre diferentes tipos de industria).
- Incremento de la participación de madera de bosques plantados, reemplazando a la madera proveniente de bosques naturales, por presión de la responsabilidad ambiental.
- Crecimiento de la participación de la producción forestal de la región a escala mundial
- Empresas locales, se convirtieron en protagonistas a escala global, destacándose los países de Brasil y Chile. (FAO, 2006)

En el Ecuador, la industria forestal comprende la transformación primaria y secundaria de la madera y la comercialización de los productos elaborados a partir de esta materia prima.

Considerando que la industria primaria es donde se realiza el primer proceso a la madera, y está conformada por: aserraderos, fábricas de contrachapado, fábricas de aglomerados, fábrica de astillas.

La industria secundaria procesa productos provenientes de la industria primaria y está compuesta por: construcción, industria de muebles, pisos, puertas y marcos. (Ecuador Forestal Org., 2007)

Según datos publicados en Ecuador Forestal Org. (2007) “A la falta de datos parciales, se estima que toda la industria forestal genera aproximadamente 200.000 empleos directos favoreciendo principalmente a las provincias de Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, El Oro, Pichincha, Azuay.” (p. 12). Lo cual permite referir que el aporte de la industria forestal en el Ecuador al desarrollo del país, es muy importante, a través de la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza.

Sin embargo, en esta industria existen problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del país.

1.2.1 Comercialización en el sector forestal

La comercialización vincula los diversos niveles de las actividades forestales. A través de ella se identifican los mercados, las necesidades y aspiraciones que deben satisfacerse.

Favorece a la promoción de los productos y servicios para satisfacer esas necesidades. Permite informar a los clientes sobre disponibilidad, calidad, precio y servicio, y distribuye los bienes y servicios. Su intervención va más allá de la elaboración hasta el consumo, transmite desde los clientes a las industrias o instituciones las necesidades del mercado y otras informaciones pertinentes.

En el sector forestal, el proceso de comercialización no es simplemente un proceso de venta, se lo debe considerar desde un enfoque industrial, que abarca todas las dependencias funcionales de una empresa, las mismas que deben funcionar en estrecha armonía. Así lo menciona, Summers (2006):

Las organizaciones eficientes se toman el tiempo de ponerse en los zapatos de sus clientes para descubrir cómo perciben ellos sus procesos. La razón es que reconocen la necesidad de que los clientes perciban un proceso íntegro, impecable y fácil de negociar. El hecho de que los procesos estén libres de problemas, les añade bastante valor desde el punto de vista del cliente. Este tipo de procesos ahorran tiempo y dinero. Los clientes se mostrarán dispuestos a participar en procesos que puedan comprender, lo cual resulta esencial en las industrias. (...). (p. 63)

Por este motivo, es necesario que todas las áreas principales de la empresa cooperen en las actividades de comercialización, pues resulta difícil realizar cambios repentinos cuando varían ciertas condiciones del mercado, ya que implican varios riesgos a costos elevados. La mayoría de instalaciones se proyectan de modo específico en función de las condiciones locales. Los recursos forestales disponibles para una instalación determinada tienen ciertas características

fijas que no pueden alterarse fácilmente a corto plazo. Esas características influyen en la gama de productos que pueden obtenerse. Por tal motivo, en el proceso de comercialización es necesario controlar de manera activa y permanente los cambios del mercado, y comunicarlos a otros sectores de la empresa a fin de darles tiempo oportuno para la adaptación.

En cada actividad productiva se desarrollan una cadena de acciones, partiendo de la materia prima para obtener el producto final, que por medio de la comercialización son llevados a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. En el sector forestal, la cadena de actividades se repite varias veces hasta llegar al consumidor final, reconociendo los siguientes niveles:

Primer nivel de la cadena de actividades comienza en el ecosistema forestal, sea este bosque nativo o plantaciones con fines comerciales, es decir los árboles encuentran mercado en la explotación forestal.

En el segundo nivel, el productor convierte los árboles en trozas y residuos que son vendidos a industrias que utilizan madera (llamada también industria primaria).

En el tercer nivel, las industrias convierten las trozas en residuos de madera aserrada, paneles, entre otros y venden a otras empresas dedicadas a la construcción, industria de muebles, embalaje, impresión (llamado también industria secundaria)

Entre los productos forestales existen diferencias que se refieren a la complejidad y longitud de las cadenas de elaboración y comercialización. Determinados productos llegan a usuarios finales más o menos directamente, por ejemplo, se puede mencionar la leña. En la

mayoría de casos son los propios usuarios finales los que lo cortan o recogen para consumo o venta.

Es necesario establecer redes eficaces de comunicación, transporte, capacitación, organizaciones de investigación, ensayo y normalización, para apoyar a la industria de producción de madera.

1.3 Modelos de negocios

Un modelo de negocios muestra de forma explícita la estructura de una empresa u organización y la forma en la que se desarrollan sus actividades para generar utilidades. Por ello, para que una organización pueda desarrollarse con éxito y logre su permanencia, es imprescindible contar con un modelo de negocios adecuado a la realidad de éstas.

Este concepto ha sido analizado por varios autores, que refieren:

Llorens (2010) afirma que un modelo de negocios es:

Una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, como interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos. (p. 4)

De acuerdo a Llorens (2010) las funciones de un modelo de negocio se identifican de la siguiente manera: articular la propuesta de valor; identificar el segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; considerar la estructura de costos y los potenciales

beneficios; representar la posición de la empresa en la red de valor y formular estrategias competitivas.

Por lo tanto, se concluye que el modelo de negocio debe estar relacionado al entorno y la estrategia de empresa, cuya implementación es una cadena lógica, que responde a la motivación de alcanzar un objetivo. Siendo el modelo la forma mediante la cual se materializa la estrategia empresarial.

1.3.1 Tipos de modelos de negocios

Existen diversos modelos de negocios establecidos por varios autores, sin embargo, en la presente investigación se citan los que se han considerado más relevantes:

1.3.1.1 Modelo de negocios de Joan Magretta

Para la autora, un buen modelo de negocios debe responder las preguntas que formula Peter Drucker: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es lo que el cliente valora?, ¿Cómo ganamos dinero en este negocio?, ¿Cómo podemos crear a los clientes con un costo adecuado? A partir de ello, refiere al modelo de negocios como una historia, y para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir que la historia tenga sentido, y el segundo test, es el test de los números, es decir que la historia genere rentabilidad. (Magretta, 2002).

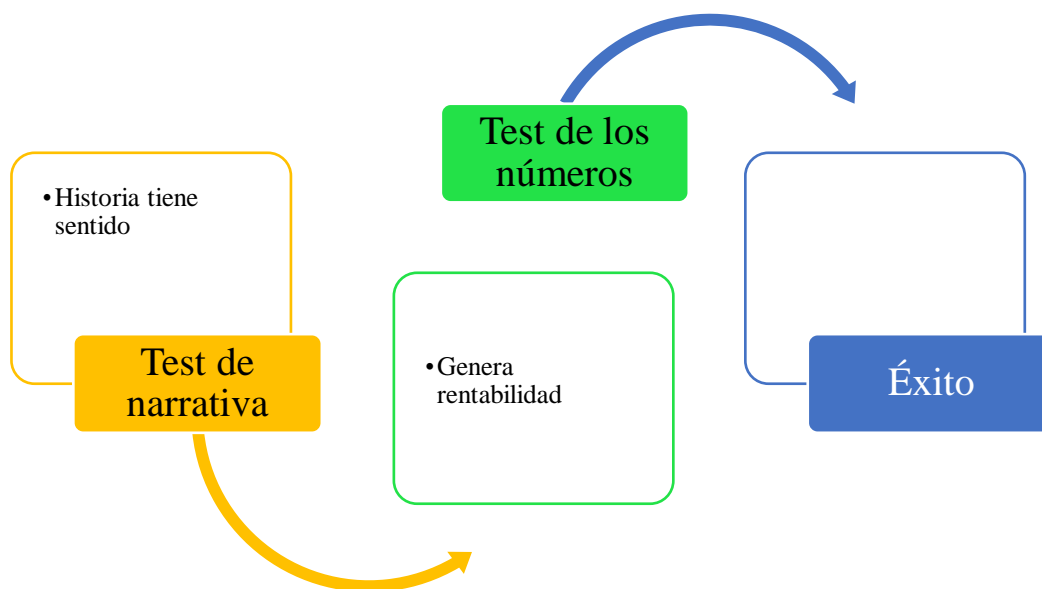


Figura 1 Modelo de negocios Joan Magretta

Fuente: Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Ángela

1.3.1.2 Modelo de negocios de Afuah y Tucci

Los autores analizaron el impacto de introducir al internet como herramienta en varios tipos de negocios y como afectaba a los modelos de negocios.

Según Llorens (2010) En este modelo realizaron una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada, identificadas de la siguiente manera: secuencial, mediadoras e intensivas.



Figura 2 Agrupación de empresas en base a tecnología.

Fuente: (Llorens, 2010, p. 10)

La facilidad de encuentro de las partes, para empresas mediadoras, fue identificada como ventaja competitiva del internet, según Afuah y Tucci.

La adopción de internet impactó el costo de transacción de las empresas, puesto que afectó en profundidad a sus cadenas de valor. A pesar de que el análisis de los autores está ligado al impacto del internet como herramienta central, este modelo se basa en la manifestación y reconocimiento de que una herramienta puede generar un alto impacto afectando todo el modelo de negocios, la cadena de valor y la industria en la cual se encuentre inmersa la empresa. (Llorens, 2010)

1.3.1.3 Modelo de negocios de Christoph Zott y Raphael Amit

Los autores, parten del conocimiento existente sobre innovación de modelos de negocio y aprovechamiento de un modelo de negocios del mundo del diseño, para aplicarlo en otros

sectores. Considerándose como un modelo flexible aplicable a empresas establecidas como nuevas.

Este modelo consiste en una serie de actividades interrelacionadas entre sí que consideran factores del medio interno y externo. Proponen que para diseñar un modelo de negocios, se deben contemplar elementos de diseño y elementos de esquema:

Para Zott y Amit (2010), los elementos de diseño para generar innovación en el negocio son:

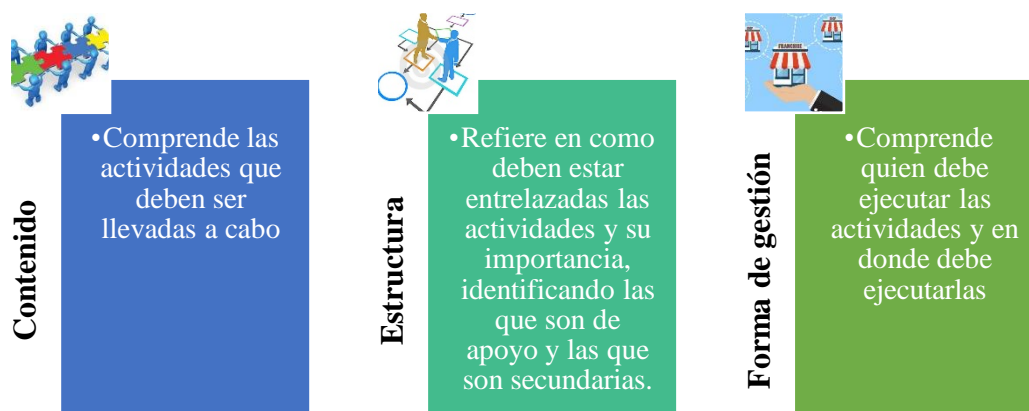


Figura 3 Elementos de diseño de negocio según Zott y Amit.

Fuente: Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

De acuerdo a Llores, considera como esquemas los siguientes:

Novedad	Lock in	Complementarios	Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en adoptar la innovación del contenido, estructura o forma de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en mantener a las terceras partes como parte del modelo • Ej. Los stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en que todas las actividades generadas juntas producen mayor valor que las actividades por separado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en reorganizar actividades para reducir los costos de transacción

Figura 4 Elementos de esquema

Fuente: (Llorens, 2010, p. 9)

El modelo propuesto hace especial énfasis en las relaciones con terceras partes, es decir, que un modelo de negocio consigue éxito a través de un enfoque sistémico.

1.4 Franquicia

La franquicia se la puede definir como una especie de modelo de negocios, donde el propietario de una franquicia, le otorga la licencia de una marca, el formato del negocio y el know how para ser operada por el franquiciado o persona o empresa que la compra. En este modelo se puede identificar ventajas, tanto para el propietario de la franquicia como para quien la compra; al primero se le otorgan beneficios económicos provenientes de la inversión, y al segundo el beneficio de trabajar con un producto o servicio ya establecido en el mercado, lo que implica un riesgo menor.

Este proceso se cumple a través de capacitaciones sobre las operaciones para la venta del producto o servicio, el sistema de funcionamiento del negocio y como vender y exhibir los productos y servicios.

De otro lado, es necesario aclarar que la empresa propietaria de la franquicia permanece vigilante en caso de incumplimiento de las reglas establecidas en el contrato de franquicia, lo que conllevaría a posibles sanciones.

1.5 Distribución

En este sistema la empresa propietaria le permite el uso del nombre y provee de los productos para su venta al distribuidor, convirtiéndose esta persona o empresa en un intermediario entre una marca y el consumidor final.

Sin embargo, no garantiza que el modelo de negocio que se establezca tenga éxito, ya que la empresa propietaria no realiza asesoramiento o asistencia técnica sobre sus productos o gestiones empresariales.

1.6 Multinivel

El multinivel es una oportunidad de negocio en el que se forman redes de ventas, donde se ofrece a los distribuidores la posibilidad de ofertar sus productos o servicios con su sistema de gestión. A diferencia de la franquicia, el marketing multinivel no excede en los costos de inversión y en altos gastos operativos mensuales. En esta modalidad lo que interviene es la adquisición de un kit inicial de los productos para comercializarlos.

En los potenciales clientes, la franquicia establece zonas limitadas de comercialización, contrario a lo establecido en el multinivel, en el que no existen barreras comerciales o zonificaciones para cumplir con las cuotas de venta.

1.7 Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS, fue creado por Alexander Osterwalder y dirigido por Yves Pigneur, en el que mediante el uso de una herramienta infográfica se describe de manera lógica cómo una organización crea, capta y entrega valor al mercado.

La metodología del lienzo del modelo de negocio CANVAS es reconocida mundialmente, por su facilidad de comprensión y aplicación, tanto para la creación de nuevas empresas como para la reorganización de otras ya existentes.

Para Carvajal, C. (2018) (...)“El modelo intenta mostrar la efectividad de la idea de negocio estableciendo sus rasgos más importantes dentro de cada uno de los nueve bloques, si no se logrará completar los bloques la idea simplemente pierde factibilidad.”(...) (p. 22)

El lienzo del modelo de negocio se basa en 9 módulos preestablecidos, de los cuales se toman en cuenta 4 áreas identificadas de la siguiente manera: los clientes o mercado meta, las necesidades que el negocio tendrá como fin resolver la oferta, la infraestructura y la parte financiera. Estos bloques o módulos están interrelacionados entre sí:



Figura 5 Lienzo de modelo de negocio CANVAS

Fuente: (OLISTIKOS, 2015)

1.7.1 Beneficios del modelo CANVAS

Se reconocen varios beneficios de la aplicación del modelo CANVAS, que se mencionan a continuación:

- Sencillez con la cual se puede trabajar, ya que permite modificar todo mientras se avanza en la ejecución del proyecto.
- Presentación en una sola hoja.
- Mayor adaptación al cambio.
- Admite trabajar en equipo.
- Bajos costos
- Permite el manejo de herramientas de datos y números, contables y financieros

1.7.2 Composición del modelo CANVAS

El modelo de negocio CANVAS está compuesto por 9 bloques, los cuales son descritos a continuación:

➤ **Segmentos de mercado:**

Las organizaciones deben definir prioritariamente el mercado sobre el cual se van a proyectar, por tal razón en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

En base a lo mencionado, se plantea la pregunta ¿A Quiénes se dirige nuestro producto o servicio?, y a través de su respuesta se describe el público objetivo y sus características, que son analizadas, agrupándolos en segmentos con características, atributos y necesidades comunes para decidir a quienes se va a dirigir y a quienes se excluye. En base a este conocimiento se puede iniciar el diseño de un modelo de negocio, con las necesidades específicas del cliente objetivo. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

➤ **Propuesta de valor:**

La propuesta de valor constituye el factor de decisión de un cliente sobre determinado producto o servicio que la empresa ofrece para satisfacer su necesidad.

En este módulo se trata de enfocar los beneficios del servicio o producto, que diferencia a la empresa de otras similares que ofertan el mismo producto o servicio, es decir cuál es el aspecto diferenciador ante la competencia, por lo que se analizan diseño, precio, calidad,

marca, mejoras, reducción de costos, personalización y más factores que influyen en el proceso.

Según Summers (2006):

(...) La percepción de valor va más allá que su satisfacción, y se concentra en las futuras transacciones. La percepción que tienen los clientes respecto del valor que han recibido a partir de una transacción reciente, afectará su decisión de adquirir el mismo producto o servicio en el futuro. (...) (p. 61)

Para que una empresa tenga éxito en el futuro y sea eficiente, depende la percepción de valor que tienen sus clientes sobre sus productos o servicios, y la forma en que logra hacer permanente esa percepción de valor en el tiempo. Razón por la que la creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial.

➤ **Canales**

Es la forma, vías o medios que utiliza la empresa para llegar con sus productos o información de éstos a los diferentes segmentos de mercado, y satisfacer su necesidad por medio de su propuesta de valor.

Los canales que propone el modelo de negocio CANVAS son: canales propios o externos, y directos o indirectos.

Este segmento incluye la descripción de la efectividad que generan estos canales: la notoriedad, evaluación, comunicación, distribución y venta.

Según Carvajal, C. (2018), la empresa debe examinar cuidadosamente para tomar una decisión acertada sobre los canales por los cuales hará llegar sus productos o servicios a sus clientes, considerando tanto sus necesidades como requerimientos, ya que dependerá de ellos el éxito o fracaso del modelo de negocio. Al garantizar una excelente experiencia de compra al cliente, aseguraremos el interés sobre sus productos o servicios, por el contrario, si la experiencia es negativa, se disminuye el interés del cliente sobre éstos.

➤ **Relación de clientes:**

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los segmentos de mercado.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), la relación podrá ser personal o automatizada. Se trata de tener en cuenta en el modelo de negocio la fidelización y captación de clientes y la estimulación de las ventas.

En consecuencia, se comprende que las empresas deben establecer relaciones con sus clientes de manera inteligente, perspicaz, revelando que cuenta con los medios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferenciada.

En este contexto se puede puntualizar algunos tipos de relaciones que pueden desarrollarse entre la empresa y sus segmentos de mercado: asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, creación colectiva, entre otros.

➤ Fuentes de ingresos

En este módulo se hace referencia al flujo de efectivo que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado, es decir cómo genera los beneficios para que funcione el plan de negocio a través de su propuesta de valor.

Contablemente los ingresos son los recursos que obtiene la empresa fruto de las transacciones realizadas propias de su giro de negocio.

Con el objetivo de generar fuentes de ingresos operacionales, las empresas deben plantearse y responder algunas de las interrogantes sobre las aspiraciones y preferencias de sus segmentos de mercado, la más importante tiene que ver con la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesto a pagar por ella cada segmento de mercado. Si ha identificado claramente, podrá llegar a generar fuentes de ingresos por cada segmento de mercado. Estas fuentes de ingresos tienen la flexibilidad de fijar sus precios, mediante mecanismos diferenciados: fijo y dinámico. En el primero los precios predefinidos se basan en variables estáticas, y dinámico en donde los precios cambian en función al mercado (Carvajal, C., 2018).

Para (Osterwalder & Pigneur, 2010), un modelo de negocios puede implicar dos fuentes de ingresos: ingresos por transacciones provenientes de pagos puntuales de clientes e ingresos de pagos periódicos realizados a cambio de suministro de propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Es menester aclarar que se debe diferenciar de ingresos y ganancias para no obtener errores de presupuesto.

➤ **Recursos clave**

En el módulo de recursos clave del modelo de negocio, se detallan los recursos más importantes que necesita la empresa para producir un producto o prestar un servicio, es decir, son los recursos físicos, financieros, humanos, entre otros, que posee la empresa para el ejercicio de sus operaciones.

Estos recursos son necesarios ya que le permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor por la que el cliente esté dispuesto a pagar un valor que se transforma en un ingreso, permite llegar a los segmentos de mercados y mantener las relaciones con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

➤ **Actividades clave**

Las actividades clave constituyen las acciones que realiza la empresa para que el modelo de negocio llegue a su óptimo funcionamiento.

Cada área que compone la empresa, desarrolla sus actividades de manera homogénea, formando áreas de trabajo interrelacionado con otras, para lograr cumplir los objetivos previamente establecidos.

Se convierten en procesos claves para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar, en función del modelo de negocio. Los procesos, según Summers (2006), se definen como: (...)“Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida.”(...). (p. 202). Por ello, si estos procesos no funcionan en

forma conjunta, o si lo hacen de manera ineficiente, el desempeño organizacional se verá gravemente afectado.

En este sentido la organización debe identificar los procesos clave, que son los que tienen mayor impacto en la percepción de valor del cliente acerca del producto o servicio y el de mayor impacto para su retención.

Según el modelo de negocio CANVAS las actividades clave de un negocio son tres: producción, solución de problemas y plataforma.

➤ **Socios clave:**

Para que una organización funcione adecuadamente es necesario contar con socios clave, sean estos proveedores o clientes que contribuyen al buen funcionamiento del modelo de negocio. Estas sociedades se establecen con el propósito de maximizar los beneficios del modelo de negocio, que pueden ser reducir riesgos o adquirir recursos.

En cada actividad que la empresa desarrolla encontrará partes interesadas, que mantienen relaciones clasificables con la empresa, entre las más comunes se puede identificar: accionistas o socios, clientes, proveedores, distribuidores, empleados, entre otros. Estas relaciones le permiten a la empresa contar con aliados estratégicos que permiten optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, que a la vez aportan al desarrollo de ventajas competitivas. (Carvajal, C., 2018).

El modelo de negocios CANVAS hace hincapié en los partners y proveedores necesarios para que la idea de negocio funcione.

➤ Estructura de costos

La estructura de costos está compuesta por todos los costos que se requieren para el funcionamiento adecuado del modelo de negocio.

El conjunto de actividades que realiza la empresa, para la creación y entrega de valor, mantenimiento de relaciones con los clientes, y generación de ingresos significan un costo para la empresa, es decir que estos costos están relacionados al modelo de negocio.

Contablemente el costo es la erogación de dinero que se realiza para producir un bien o para prestar un servicio.

Por ello, la mayoría de empresas se plantean como principal objetivo, la reducción de los costos, lo que les permite tener ventajas competitivas de precio y generación de rentabilidad.

Según el modelo CANVAS determina como características de los costes: costes fijos, costes variables, economías de escala y economías de campo. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

1.8 Emprendimiento

Es la iniciativa que toma un individuo para establecer un proyecto, con capacidades de actitud y aptitud, a través de su conocimiento, motivación o ideas, con las cuales pretende satisfacer una necesidad anteriormente identificada, a fin de obtener réditos económicos, sean estos a corto o mediano plazo, sin embargo, esta iniciativa posee una cuota de incertidumbre.

La importancia del emprendedor radica en la fuerza que ejerce para el crecimiento de un país, ya que plasma una idea de negocio, fomentando puestos de trabajo. Así también, en su

capacidad para asumir riesgos y enfrentar problemas que puedan presentarse. (Formichella, 2004)

1.9 Microempresa

La microempresa es una forma de producción a menor escala, que por lo general son personales o familiares, dedicados al área de comercio, producción o servicios. Una de las características es que poseen entre 1 a 15 empleados.

En Ecuador, este tipo de producción está regido por la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) , que promueve organizaciones populares, con criterio de solidaridad, creando y fomentando programas de inclusión.

Por ello, este tipo de empresas tiene gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico, ya que puede constituir una salida laboral para una persona que se queda sin trabajo o un ama de casa, por ejemplo, la elaboración de artesanías, la gastronomía en pequeña escala, consultaría profesional, etc.

1.9.1 Tipos de Microempresa

Se han identificado los siguientes tipos de microempresa:

- Productiva: que se dedica a la transformación de materia prima en productos, como por ejemplo una zapatería.

- De servicios: satisface necesidades aplicando conocimientos previamente adquiridos, por ejemplo, una peluquería, mecánica.
- Comercio: Se dedica a la compra y venta de productos, como por ejemplo un minimarket, tienda de víveres. (Flores, 2018)

1.10 Plantaciones de árboles de melina

La melina o gmelina arbórea roxb pertenece a la familia verbenaceae proveniente de las regiones tropicales húmedas de Asia, específicamente en la India, es una especie exótica, que posee cualidades de versatilidad, crecimiento, estética. Ha sido introducida en varios países que poseen climas tropicales, incluido Ecuador, lo que ha permitido suplir mediante su cultivo, necesidades de madera en la industria, ebanistería y sectores de la construcción, entre otros. (Jiménez, 2016)



Imagen 1. Plantas de melina listas para plantar

Nota. Fuente: (Jiménez, 2016)

Este árbol puede ser utilizado tanto como para producción como para estética en jardines, ya que se lo utiliza para pulpa y papel; sus hojas pueden alimentar al ganado, la corteza, raíces y frutos poseen propiedades medicinales. Es una especie melífera, es decir que produce miel. Además, posee capacidad de rebrote, lo que permite obtener otra cosecha de este mismo árbol, sin la necesidad de volver a sembrar uno nuevo. Aporta materia orgánica principalmente por la cantidad de hoja y ramas que provienen del árbol, lo que mejora el suelo y ayuda a conservar y retener agua. (Jiménez, 2016)

1.10.1 Usos de la melina

Madera de aserrío. Esta madera se emplea en construcción liviana; madera estructural y de obra. Construcción de barcos; cubiertas. Carpintería en general. Muebles; piezas para muebles. Ebanistería; gabinetes, paneles y entrepaños, partes laterales y posteriores de gavetas, armarios, muebles de cocina, archivadores. Molduras. Pisos livianos. Instrumentos musicales (de resonancia). Embalajes. Cajas corrientes y guacales.

Madera redonda. Esta madera se utiliza para la fabricación de chapas decorativas. Tableros contrachapados. Tableros de partículas. Pulpa de fibra corta; la pulpa semiquímica pura sólo es adecuada para tableros de cartón o papel de escritura de baja calidad, pero la pulpa kraft es muy apropiada para la fabricación de papel de escritura de alta calidad; el papel presenta buenas propiedades de resistencia, la leña se utiliza para curar el tabaco. Fósforos. Mangos para herramientas. Madera para minas (entibas). Talla y esculturas. Canoas.

Otros productos no maderables. Las hojas se emplean como forraje; los frutos y corteza también son eventualmente consumidos por el ganado.

1.10.2 Mantenimiento y manejo del cultivo de melina

El cultivo de melina se desarrolla con eficientes resultados mediante un buen mantenimiento y manejo de la plantación, por ello Jiménez (2016), precisa los siguientes datos, respecto al manejo y cultivo de melina

Mantenimiento de la plantación. - El silvicultor tiene la responsabilidad de planificar todas las actividades de mantenimiento, consistentes en chapia y corona fundamentalmente, que serán realizadas trimestralmente con el objetivo de mantener la plantación libre de malezas.

Manejo de la plantación. - El éxito de una plantación está en su manejo, de él depende el óptimo desarrollo de los árboles encaminados a obtener un buen volumen, tanto en cantidad como en calidad, las actividades de manejo, consisten en el raleo y la poda de los árboles, así como en la fertilización y control fitosanitario de la plantación.

Indicadores de resultado. - La melina es una de las especies con mayor potencial de crecimiento, en ciertos sitios y específicamente óptimos puede crecer 5,8 cm/año, a los 31 meses de edad, es decir que a partir de los tres años inicia una competencia muy fuerte por nutrientes, luz, espacio dentro de los rodales.

1.10.3 La melina en el mundo

La melina se produce en las regiones tropicales y subtropicales de Asia, desde el nordeste de Pakistán hasta el sudeste en Camboya, Vietnam, y el sur de la China, India Bangladesh, Nepal, Birmania y Malasia. Por su calidad y resistencia es ampliamente cultivada en el sudeste de Asia, la India, África tropical. (FAO, 2006)

1.10.4 La melina en América

En el caso de América, fue introducida en las zonas tropicales de países como Brasil, Honduras, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Venezuela, Trinidad, Belice, Cuba y en varias regiones de México como Guerrero, Tabasco Veracruz, Chiapas, Yucatán y más.

Está distribuida en América Central, principalmente en Costa Rica siendo en ese país una de las especies más prominentes, por producir la mayor biomasa en bosques húmedos cultivados y por su flexibilidad para los usos comerciales, siendo considerada hoy por hoy, una de las especies más promisorias para usar en diferentes procesos industriales y en programas de reforestación; en los que por su rápido crecimiento es fuente segura de materia prima. (Ecuador Forestal Org, 2007)

1.10.5 La melina en Ecuador

En Ecuador dentro de las especies forestales ocupa el segundo lugar en superficie sembrada con más de 11 mil hectáreas sembradas en la costa.

Según el programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales auspiciado por (MAGAP, 2016), el incremento de la superficie sembrada, la inversión privada en reforestación comercial y políticas de incentivos para las plantaciones con fines comerciales, son un éxito, en ellos constan publicados datos respecto a los operadores forestales, que corresponden a 306. Respecto a la siembra de melina indica que corresponde al 21,87 % de las plantaciones, con una superficie de 11.458,77 ha.

1.11 La microempresa de plantaciones de árboles de melina en San Miguel de Los Bancos

Esta idea de negocio, pretende el aprovechamiento de la pertenencia de tierras vírgenes aptas para el cultivo de árboles de melina, compuesta por 8 ½ hectáreas que se encuentran ubicados en Los Bancos, sector Nueva Aurora, donde el clima es tropical húmedo.

A través del cultivo de árboles de melina pretende aportar al desarrollo local, orientado a buscar resultados favorables en la comercialización de la madera, logrando obtener réditos económicos en base a la demanda existente. Gracias al programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales, propuesto por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP, 2016), descrito anteriormente.

Objetivos como generar materia prima para el abastecimiento de la industria de la madera, reducir la importación de productos forestales e incentivar el desarrollo industrial del sector forestal, a través de la sustitución de importación, han logrado que la madera de melina sea un gran atractivo para los sembradores de la zona, con una tasa de ocupación de 48,2%.

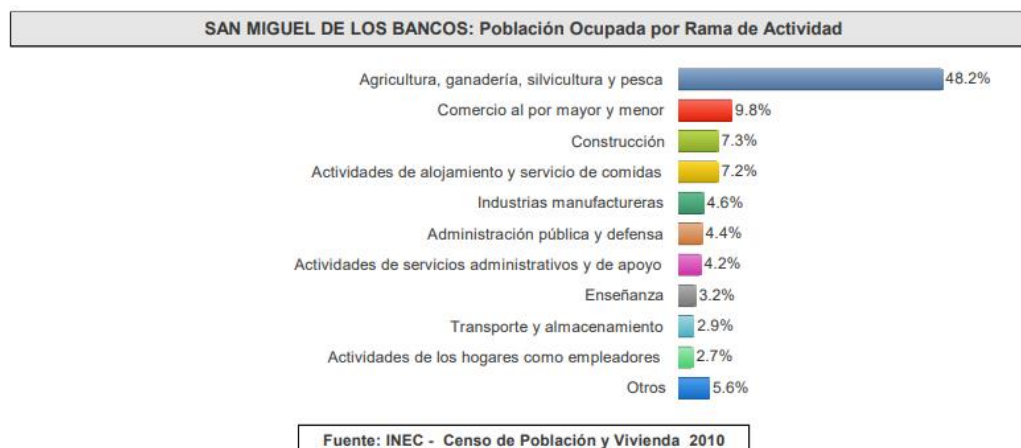


Imagen 2. Población ocupada por rama de actividad

Nota. Fuente: (Censo de población y vivienda INEC, 2010)

1.12 Descripción de la madera como producto

La plantación será talada a partir de 6 a 12 años, se ofrecerá la cantidad de 8.800 árboles de melina, el comprador se encargará de la tala y el transporte de la misma.

La plantación debe ralearse a partir del segundo año, teniendo un valor comercial el producto de éste raleo, y se estima terminar la plantación con un promedio de 250 a 300 árboles por hectárea, año para cosecharlo a partir del octavo año. La producción comercial aprovechable por hectárea está entre 250 y 300 m³/ha, con una altura promedio del árbol de 15-20 metros y un diámetro a la altura del pecho promedio (DAP) de 35 - 40 cm. (Espinoza, 2020)

MARCO LEGAL

En el Ecuador la actividad forestal y de conservación de recursos naturales está sujeta a un marco legal dado por las siguientes normas:

La (Constitución de la República del Ecuador,, 2008) que refiere:

Art. 14. Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados

Como normativas específicas encontramos a la (Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, 2004), que cita:

Art. 1.- Constituyen Patrimonio forestal del Estado, las tierras forestales que de conformidad con la Ley son de su propiedad, los bosques naturales que existan entre ellas, los cultivados por su propia cuenta y flora y fauna silvestres.

El (Código Orgánico del Ambiente, 2017), que regula los derechos, deberes y garantías ambientales establecidos en la Constitución.

El (Decreto Ejecutivo 3516, 2003), donde se establecen políticas básicas ambientales en el territorio ecuatoriano.

Acuerdo N. 010 (Plan Nacional de Forestación y Reforestación, 2013), donde se constituyen políticas forestales de forestación y reforestación con fines comerciales y de protección y conservación del medio ambiente.

(Acuerdo Nro. 061, 2015) Con el que se reforma del libro VI del texto unificado de legislación secundaria.

El (Acuerdo Ministerial N° 125, 2015), regula el manejo forestal de los bosque húmedos, utilizando los principios, criterios e indicadores establecidos para fomentar el manejo forestal sostenible.

Respecto a la comercialización de madera, el (Acuerdo Ministerial N° 139, 2010), establece los procedimientos administrativos para autorizar el aprovechamiento sustentable de los recursos forestales maderables de los bosques naturales húmedo, andino y seco; de los bosques cultivados: plantaciones forestales, árboles plantados, árboles de la regeneración natural en cultivos; las formaciones pioneras; de los árboles en sistemas agroforestales; y, los productos forestales diferentes de la madera.

En el caso específico de la investigación, para que el proyecto relacionado al cultivo y tala de árboles de madera se pueda establecer, es necesario cumplir con los requisitos legales, determinados a continuación:

El Ministerio de Ambiente, en calidad de autoridad forestal autoriza la corta de los árboles de plantaciones forestales mediante las licencias de aprovechamiento, sobre la base de un programa de corta aprobado. El programa de corta aprobado se debe elaborar en concordancia

con lo establecido en el (Acuerdo Ministerial N° 125, 2015), y una vez aprobado, se solicita la emisión de la licencia de aprovechamiento forestal.

Para la obtención de licencia de aprovechamiento forestal y guías de circulación, conforme los requisitos establecidos en el (Acuerdo Ministerial N° 139, 2010) , estos documentos le permiten realizar la tala de los bosques y la comercialización de los mismos.

En el contexto internacional, el Ecuador ha suscrito la Convención sobre la diversidad biológica, el Convenio Internacional de las Maderas Tropicales, la Convención sobre el Comercio Internacional de especies amenazadas de Flora y Fauna, entre otras.

MARCO CONCEPTUAL

➤ Negocio

El negocio es una organización que provee bienes o servicios a cambio de obtener ganancias. En nuestro entorno, podemos distinguir negocios relativamente grandes, como por ejemplo cadenas de mercados Supermaxi, así como negocios pequeños como la lavandería del vecino del sector, tiendas, entre otras, cuyas operaciones son efectuadas a cargo de un grupo reducido de personas. La perspectiva de obtener ganancias es lo que le diferencia de otro tipo de organizaciones, por ejemplo, gubernamentales. (Griffin & Ebert, 2005)

➤ **Plan de negocio**

Constituye un documento donde se describen las actividades para generar rentabilidad, el cual deviene de la planificación. En esta planificación se recogen los elementos de experiencia que sean aplicables al negocio. Es decir, el plan de negocio se convierte en una plataforma de acceso al mundo de los negocios, a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios. (Moyano, 2016)

➤ **Calidad total**

Puede definirse como una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, propendiendo a la mejora continua. Para que los sistemas de gestión de la organización sean efectivos y establezcan una cultura de calidad total, deben ser dinámicos, es decir, que se adapten con facilidad a los cambios para satisfacer así las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes. (Summers, 2006)

➤ **Eficiencia**

Se refiere al uso de los medios disponibles de manera racional para conseguir un objetivo previamente establecido, en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que presume una optimización.

En el caso de recursos, entendemos que se tratan de los recursos disponibles de la organización, sean estos: financieros, humanos, tecnológicos, físicos, que intervienen en las

actividades y su forma de aprovechamiento para lograr la meta establecida, mientras mejor se han aprovechado, mayor es la eficiencia. (Pérez & Gardey, 2008)

➤ **Competencia**

Desde el punto de vista del mercado, la competencia o competidores son aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades a los consumidores, por lo que de acuerdo al enfoque que, de la empresa puede ser positivo o negativo; transformándose en el motor de crecimiento o en un factor que perjudique a la organización. (Kloter & Keller, 2006)

➤ **Aceptación de un producto**

Es el grado de percepción de valor que tienen los clientes sobre el bien entregado. Si el producto o servicio es aceptado, logrará ingresar a su mercado, por el contrario, si hay poca aceptación se deben replantear las estrategias empresariales, con el fin de conseguir la aceptación del producto. (Matinez, 2019)

➤ **Silvicultura**

Es una ciencia en la que se trata la formación y cultivo de bosques, que se diferencia de la agricultura principalmente por el tiempo de espera para la cosecha. En ella se tratan las técnicas que se aplican a los cultivos forestales para conseguir de ellas una producción continua y sostenible de bienes y servicios demandados por la sociedad, para satisfacer sus necesidades. En este término se debe considerar la ecología y la conservación, ya que la ecología sustenta la base científica de la silvicultura. (Donoso, 1989)

➤ **Equilibrio ambiental.**

Radica en el resultado de la interacción de los diferentes factores del ambiente, que hacen que el ecosistema se mantenga con cierto grado de estabilidad. Por ello es necesario que la relación existente entre la sociedad y el medioambiente se desarrolle armónicamente (Consuegra, 2020).

➤ **Deforestación**

Según (Arce, 2018) constituye un proceso de conversión de los bosques para darles otro tipo de uso al espacio territorial, reduciendo la cobertura forestal. Esta acción es provocada generalmente por el hombre. Este proceso de conversión comprende el cambio de bosque nativo a plantaciones de árboles con fines comerciales, agricultura, pastizales, reserva de agua entre otros.

➤ **Desequilibrio ambiental**

Contrario al equilibrio ambiental, el desequilibrio son todos los desastres naturales que se presentan en el medioambiente, como resultado de diferentes factores que alteran su armonía. Entre los principales desequilibrios ambientales podemos mencionar: el cambio climático, la pérdida de agua dulce, erosión de los suelos, entre otros. (Consuegra, 2020).

➤ **Tala**

Es la acción de corte de árboles sea de manera legal o ilegal, que incluye la fragmentación del hábitat de especies. A pesar de que existen leyes que permiten la tala legal en áreas asignadas, es común en varios países amazónicos la tala ilegal. Según datos publicados en (WWF, Organización de conservación ambiental, 2014)

➤ **Raleo**

Consiste en la acción de cortar o eliminar un número determinado de árboles de un área que interfieren en el crecimiento de los seleccionados o que no proporcionan frutos de la calidad deseada.

Palabras Claves

Modelo de negocio, Melina, silvicultura, raleo.

1.10 Idea a defender

Con la metodología de negocio CANVAS se facilitará la concepción del negocio de siembra y comercialización de productos forestales generando valor agregado a los recursos que se pueden obtener de la siembra de la plantación de árboles de Melina.

1.10.1 Líneas y Sub líneas de Investigación

Carrera	Línea de Investigación	Sub Línea de Investigación
Tecnología Superior en Administración de Empresas	Productividad y Sociedad	Promoción de iniciativas de la economía popular y solidaria, microempresas, talleres artesanales y pequeñas empresas

CAPITULO II

2.1 Metodología de la Investigación

2.1.1 Área de Estudio

Tabla 1

Datos San Miguel de los Bancos

Cabecera cantonal	San Miguel de los Bancos
Superficie	839 Km ²
Ubicación	Noroccidente de la Provincia de Pichincha
Altitud	1100 m.s.n.m.
Población	17.573 habitantes (según el censo INEC 2010)

Nota. Fuente: (Gobierno Provincial de Pichincha, 2017)

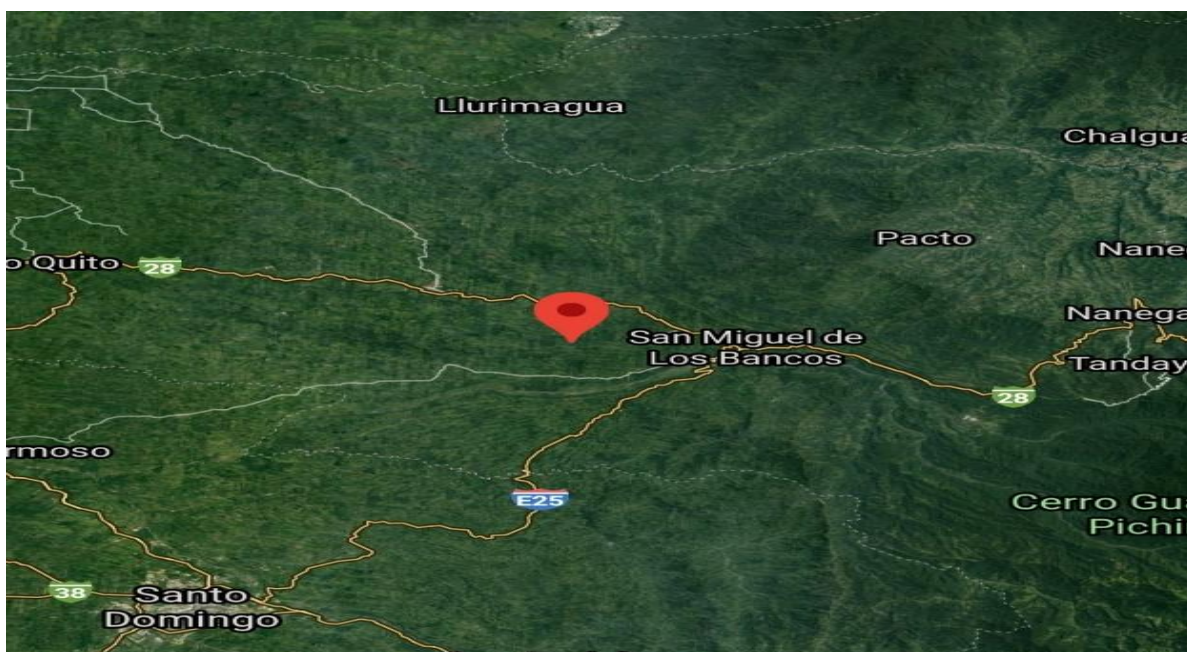
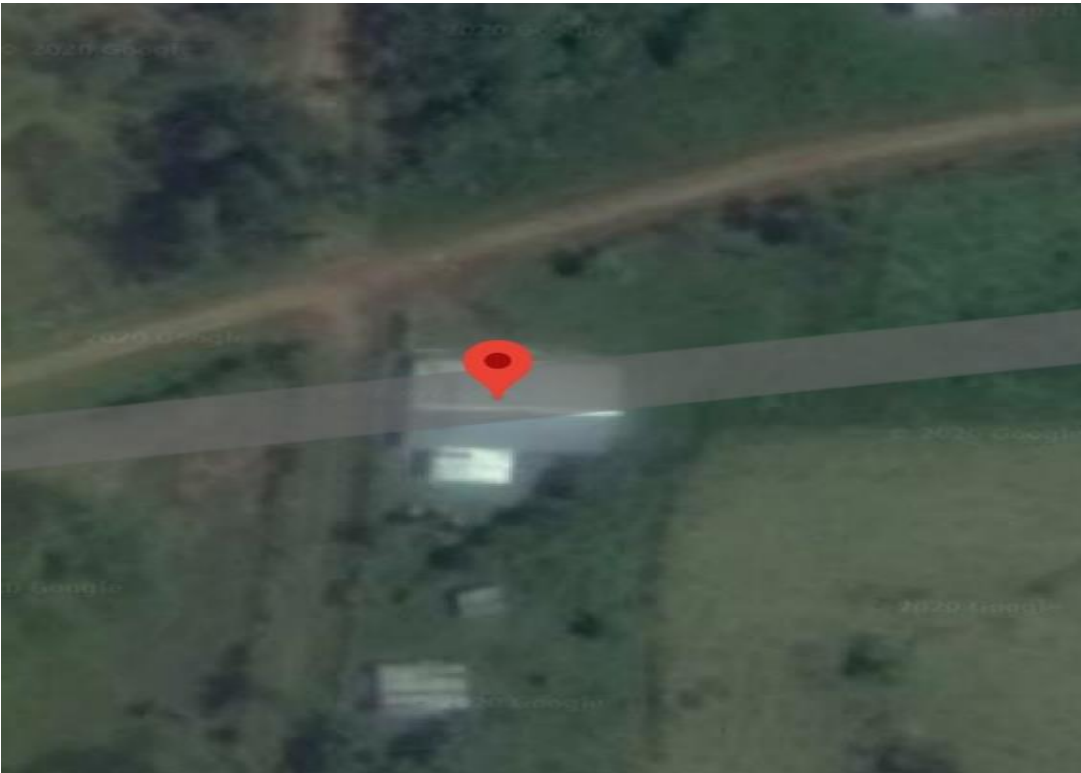


Imagen 3. Ubicación de la plantación de árboles de melina en estudio de propiedad de Marianela y Elizabeth Núñez

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth



Mapa 1 Mapa Satelital de Ubicación de la Plantación de árboles de Melina

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

2.1.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, pues se utilizará las estadísticas para describir la variable de estudio, lo que se logrará recogiendo e identificando antecedentes generales a través de datos primarios y secundarios relacionados con el modelo CANVAS para la explotación comercial de árboles de melina sector los Bancos.

Es una investigación de tipo exploratorio y de campo, ya que la recolección de datos se realizó directamente en el área de estudio específicamente en el sector de San Miguel de Los Bancos ubicado al Noroccidente de la Provincia de Pichincha.

Con el fin de recabar información que se acerque a la realidad de esta investigación, se utilizó como herramienta la revisión documental, donde se obtuvo a través de análisis de datos provenientes de materiales impresos que fueron facilitados por el Ministerio del Ambiente de Quito, con el fin de obtener un diagnóstico acertado de la empresa y tener una idea de los costos y beneficios del proyecto, y la normativa legal aplicable.

2.2. Tipos de Investigación

En este proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

2.2.1 Investigación bibliográfica

Para sustentar la investigación se recolectó información de libros, tesis, revistas, cuyos datos teóricos fueron analizados, para que formen parte del capítulo uno de la investigación.

2.2.2 Investigación de campo

En este proyecto, la investigación de campo se ejecutará a través de la aplicación de la encuesta para determinar la explotación comercial de árboles de melina sector de San Miguel de los Bancos, con la aplicación del modelo CANVAS, para el logro de réditos económicos y así cumplir con uno de los objetivos de este proyecto de investigación.

2.2.3 Investigación exploratoria

En este proyecto de investigación se realizó un acercamiento con los agricultores de la zona, específicamente en el Barrio Nueva Aurora de San Miguel de Los Bancos, compradores y productores de melina, así como un profesional técnico ingeniero forestal.

2.3. Métodos teóricos de investigación

2.3.1 Método histórico – lógico

Se utilizó este método para realizar la caracterización de la empresa vinculada al conocimiento de las distintas etapas de los sucesos cronológicos encontrados a nivel mundial, regional y provincial para conocer el desarrollo evolutivo del objeto de estudio de la plantación de árboles de melina en San Miguel de Los Bancos.

2.3.2 Método deductivo – inductivo

Al usar el método de investigación deductivo – inductivo se parte de lo general a lo particular y viceversa, en el presente proyecto se utilizó este método para investigar sobre las necesidades de aprovechar la plantación de árboles de melina para la comercialización de madera.

2.3.3 Método analítico – sintético

Este método se utilizó dentro del presente proyecto, por cuanto se investigó sobre las propiedades de los árboles, los beneficios y fácil comercialización de la industria forestal dando una visualización del beneficio económico a los propietarios de la plantación.

En la comercialización de la madera se analizan los diversos niveles de las actividades forestales. A través de ella se identifican los mercados, las necesidades y aspiraciones que deben satisfacerse.

2.4 Métodos empíricos con la aplicación de técnicas de recolección de datos

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

2.4.1.1 Encuesta

Este instrumento de recolección de datos se aplicará a un grupo comercializadores de árboles de melina, la cual se estructuró con ciertas preguntas canalizadas para obtener datos referentes a precios, satisfacción de los clientes, promoción para el tipo de negocio, los socios clave, los canales de distribución y la factibilidad a través del modelo CANVAS para la explotación comercial de árboles de melina en el sector de San Miguel de los Bancos.

2.4.1.2 Población y muestra

La muestra para el presente estudio es de tipo direccionado o lo que es lo mismo intencionada, en atención a la situación de la pandemia COVID-19, por lo que no se realizó aplicación de ningún tipo de formula.

La encuesta se realizó por medio de llamadas telefónicas a cada uno de los encuestados que corresponden a 50 comercializadores de madera, los mismos que se detalla a continuación, esto no significa que los datos obtenidos pierdan validez científica.

Tabla 2***Datos comercializadores de madera***

N	DATOS	CONTACTO	TELÉFONO
1	Muebles Equinoccial	Diana Lanchimba – auxiliar contable	0960553590
2	Mademueble Aserraderos	Franklin Andrade – propietario	2599413
3	Aserradero López	Miriam López - Administradora	3455125
4	Aserradero San Felipe	Yolanda Yépez - Propietaria	991197956
5	Tropibosques	Cristina Tumbaco	04-263-4510
6	Muebles Aguilar	Sara Sierra – propietaria	2528208
7	MADERSEC	Milton Sosa propietario Gerente General	0993183634
8	Provemadera	Erika Coello – ventas	2474760
9	Muebletropolis	Mónica Villareal – ventas	3463180
10	Aserradero Santa Lucía	Silvia Maya – propietaria	2248188
11	Maderas Cuenca	Ramiro Collaguazo - Ventas	0982712936
12	Ecuador Timber	Juan Carlos Cevallos	0999193515
13	Mueblería Palito	Ricardo Cedeño - Gerente Ventas	042460289 / 042618402
14	Maderas La Primavera	Concepción Herrera - Propietaria	022755201 / 0991897084
15	Masisa	Edwin Jima - Área Administrativa	022299587
16	Forescan	Tania Cepeda - Ventas	042834566
17	Maderas del Oriente	Romelia Castillo - Propietario	02044772 / 0991397991
18	Madel	Ángel Mendieta - Ventas	02483359 / 2478874
19	Inmunomadera	Dpto. Ventas	022379707 / 2370761 / 0995250381
20	Forestvida C. L.	Roberto Rojas - Comercial	999800973
21	Imporquivi	Juan Quispe - Gerente Ventas	072833050
22	Distribuidora Pelikano	Víctor Aguilar - Gerente	02250070 / 0983205570
23	Codesa (Conchapados de Esmeraldas)	Alba Quintero - RRHH	062700503
24	Madersec	Elizabeth Tamayo - Propietario	0997949725
25	Comafors Cooperación de Manejo Forestal	Catherine Vicente	22555024 / 2232660
26	Aserradero Occidental	Adán Espinoza – Propietario	0980385013
27	Casa y Campo Muebles con Arte	Luis Zambrano – Propietario	0991600520
28	Decorrustico	María Castillo – ventas/ Propietario	0995501576
29	Aserradero Ibadango	Tatiana Ibadango - Propietaria	2344400
30	Made - Romo	José Romo - Propietario	0983627934
31	Madetec	Omar Zambrano - Ventas	0997734724 / 0997813419

32	Don Tablero	Dpto. de Ventas	2405121 / 0987151957
33	Maderera Andina Ecuatoriana	Dpto. de Ventas	2595314 / 0993572642
34	Ecuateak	Katherine Lima - Ventas	0989157607
35	Arboriente	Vendedor	032885258 / 5372
36	Maderas Valdez	Dpto. de Ventas	0995412921
37	Excel - Art	Santiago Cardoso Propietario	0993736078
38	Golden Forest	Sr. Jaramillo - Dpto. de Ventas	0997670075
39	Novopan	Jaqueline Quito	3966900 / 903
40	Botrosa	Johnny Vega - Dpto. de Compras	2676700
41	Industria Maderera Buenaño	Cecilia Loya - Ventas	32904461 / 0999466545
42	Maderas Guerrero	Andrea Jordán - Atención al Cliente Ventas	32847958
43	Rústico Hogar	Sonia Carrión	3215905 / 0997194201
44	Aserradero San Alfonso	Juana Vega - Dpto. de Ventas	2373224
45	Madera y Muebles Gutiérrez	Sr. Rodolfo Gutiérrez - Propietario	0995049343
46	Madesa	Víctor Sánchez - Gerente	0997625362
47	Ing. Oscar Palomeque	Comercializador de Madera Independiente	0997485051
48	Ing. Germán Espinosa	Comercializador de Madera	0997139968
49	Madera y Encofrados Don Gato	Susana Merchá - Secretaria	2083168
50	Edimca	Dpto. de Ventas	3963000

Nota. Fuente: investigación

2.5 Diseño de la Encuesta

La encuesta a aplicarse se detalla en la sección de anexos del presente documento.

2.6 Tabulación de resultados

A continuación, se muestra la tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas a los 50 comercializadores de madera, las cuales están compuestas de 12 preguntas:

2.6.1 Análisis e interpretación de resultados

Pregunta Nro. 1 ¿Considera usted que la relación con el cliente debe de ser personal con el fin de evitar mal entendidos y fomentar un clima de confianza?

Tabla 3

Resultados pregunta Nro. 1

Alternativas	Nro.	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	50	100%
Medianamente en acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

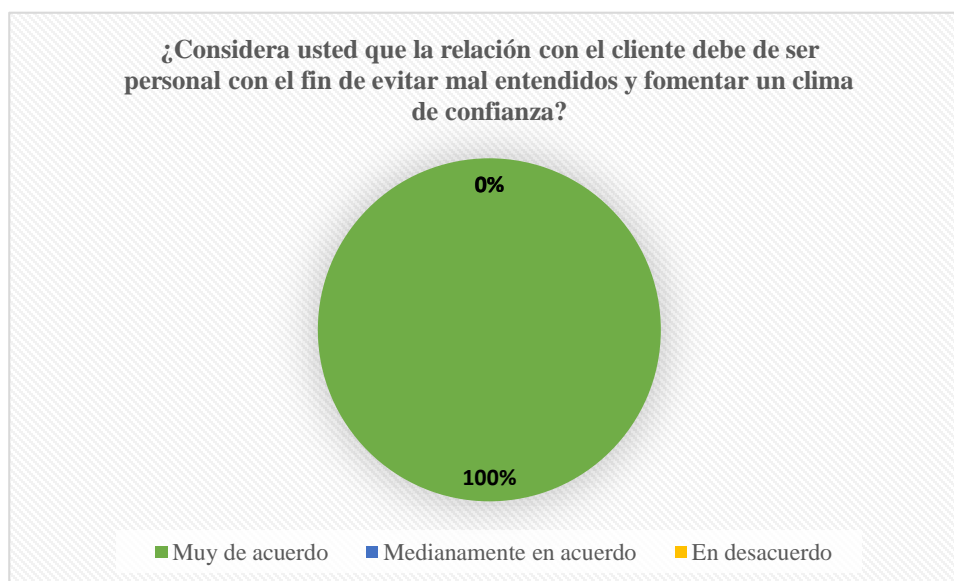


Gráfico 1. Respuestas pregunta 1 a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

Del total de 50 comercializadores de madera encuestados, todos coinciden que la relación con el cliente debe ser personalizada, con el propósito de evitar malos entendidos y fomentar un clima de confianza. Por el tipo de segmento dedicado a la silvicultura, la relación con el cliente es directa, sin intermediarios, lo que refuerza su confianza. A partir de ello, se establecerá la propuesta de valor y la relación con el cliente.

Pregunta Nro. 2 ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto?

Tabla 4

Resultados pregunta Nro. 2

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Redes sociales	18	36%
Radio	3	6%
Otros	29	58%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

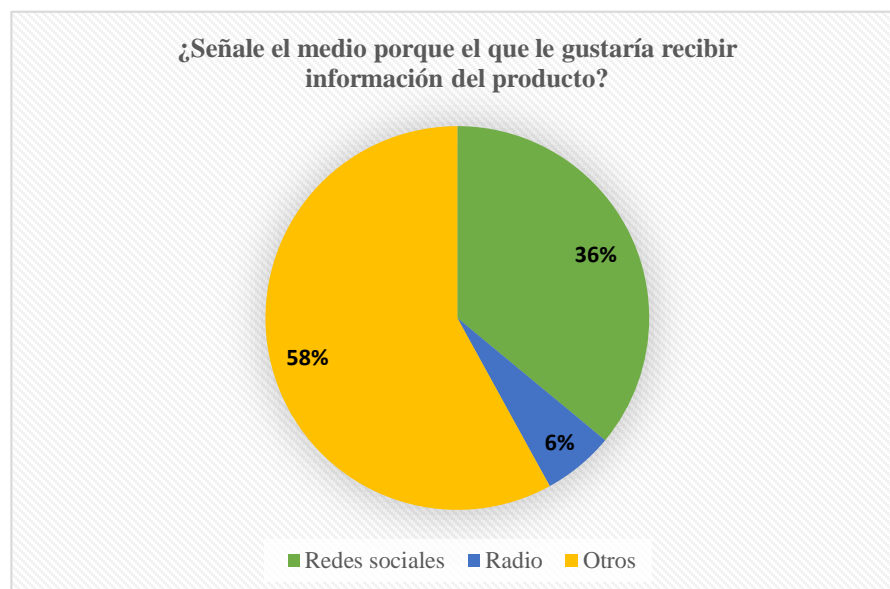


Gráfico 2. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

Del total de 50 encuestados, el 58% señaló que prefiere recibir información del producto por otros medios, refiriendo mediante indagación que sería vía mail o WhatsApp; el 36% a través de redes sociales, y el 6% a través de radio.

Se concluye que el medio de preferencia para recibir información del producto es vía mail o WhatsApp, como propuesta dominante, y a través redes sociales como secundaria. Como parte del proceso de globalización y simplificación de la información, estos canales de comunicación seleccionados, refieren que el segmento de silvicultura también lo aprovecha y usa para promocionar sus productos. En el presente caso, permite identificar la propuesta de valor, actividades clave y canales de distribución.

Pregunta Nro. 3 ¿Señale los medios por los que le gustaría se le entregue el producto?

Tabla 5

Resultados pregunta Nro. 3

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Empresa de transporte Transselin	16	32%
Empresa de transporte Transmayorga	15	30%
Plantada o en pie	18	36%
Otros	1	2%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

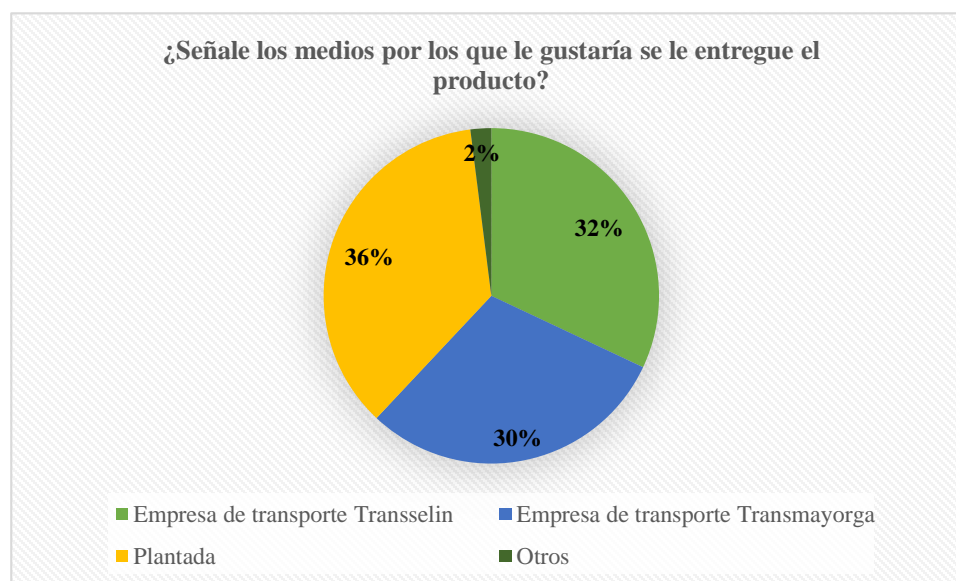


Gráfico 3. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 36% de los encuestados señaló que desea el producto plantado; el 32% prefiere recibir el producto a través de las Empresas de transporte Transselin, el 30% a través de la empresa de transporte Transmayorga y el 2% en otra modalidad.

De acuerdo con los resultados, la mayoría de posibles clientes de la empresa les gustaría obtener el producto plantado o en pie. Sin embargo, un porcentaje considerable manifestó que les gustaría recibir el producto transportado a través de la empresa Transselin, ya que ofrece seguridad en la carga y en la forma de recepción del producto, conforme la experiencia comentada por los encuestados. A partir de los resultados, se facilitará a la empresa estimar cuáles serán sus socios clave y los canales de distribución de su producto.

Pregunta Nro. 4 ¿La relación para adquirir el producto le gustaría que fuera directamente con?

Tabla 6

Resultados pregunta Nro. 4

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Gerente de la empresa	39	74%
Comerciantes	2	4%
Distribuidores	9	18%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

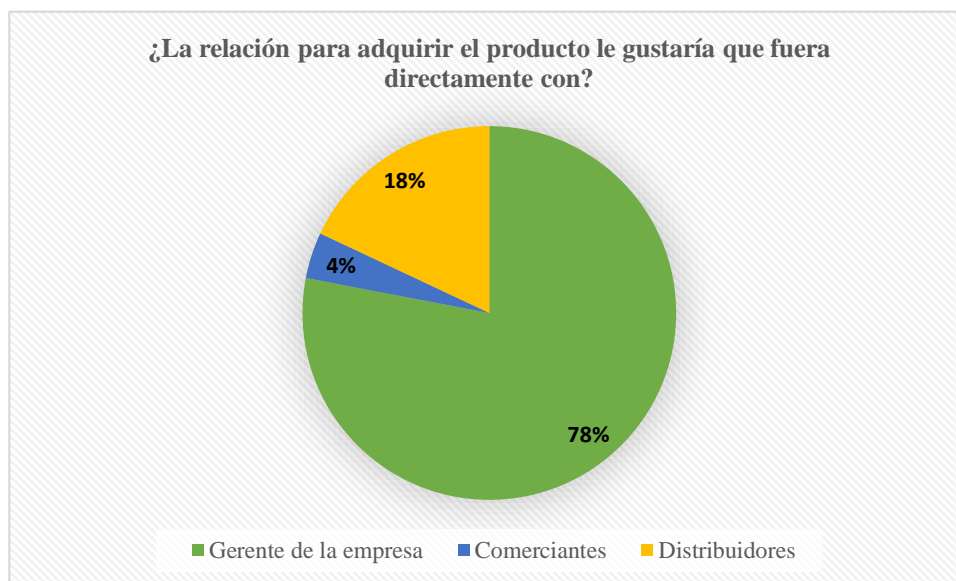


Gráfico 4. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 78% de encuestados respondieron que les gustaría adquirir los productos mediante relación directa con la gerencia, el 18% a través de los distribuidores, y el 4% a través de comerciantes del producto.

Al analizar estos porcentajes, se concluye que la relación directa de la gerencia con los clientes les brinda mayor confianza para adquirir los productos. Considerando al segmento silvicultor como especial, debido a que la comercialización de productos forestales es un proceso que comprende años de trabajo, reforzando lo manifestado en la pregunta Nro. 1, respecto a la atención personalizada. Esto permite establecer la forma de relación con el cliente.

Pregunta Nro. 5 ¿Cree usted que es importante que nuestro negocio le proporcione?

Tabla 7

Resultados pregunta Nro. 5

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Asesoría on line	35	70%
Tienda on line	4	8%
Otro	11	22%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

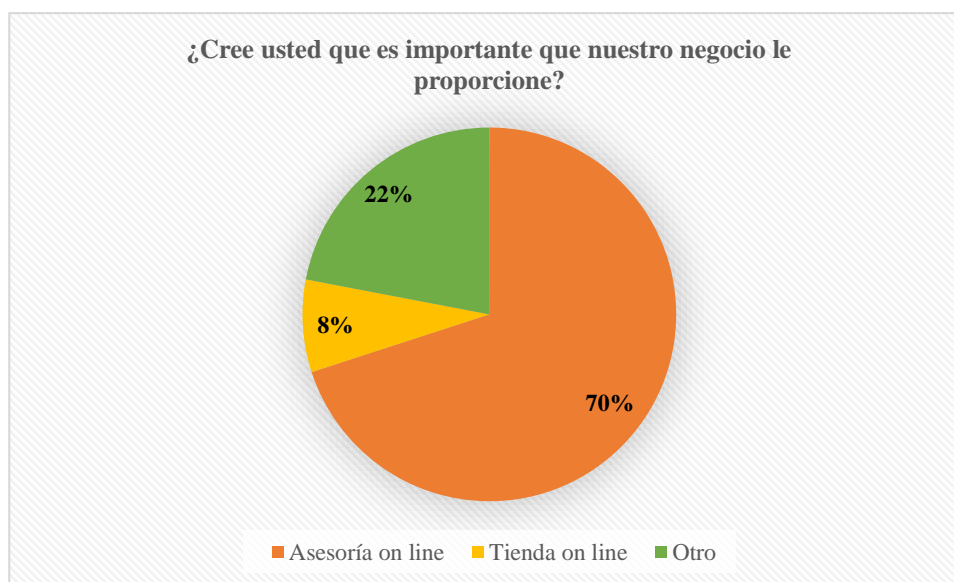


Gráfico 5. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

Del total de 50 encuestados, el 70% considera importante que la empresa le proporcione asesoría on line, el 22% prefiere recibir asesoría por otros medios, y el 8% gustaría recibir asesoría a través de tienda online.

De lo anteriormente analizado se determina que es importante para el cliente crear un recurso de asesoría on line empresarial, que permita satisfacer sus necesidades de información respecto al producto a adquirir. Lo cual infiere que las tecnologías de información son un recurso indispensable entre la empresa y el cliente, permitiendo identificar los recursos clave con las cuales debe trabajar la empresa.

Pregunta Nro. 6 ¿Atributos o cualidades que usted prefiere encontrar en nuestro negocio?

Tabla 8

Resultados pregunta Nro. 6

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Precios accesibles	10	20%
Seguridad	0	0%
Producto de calidad	36	72%
Buen servicio del cliente	4	8%
Atención personalizada	0	0%
Tamaño	0	0%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

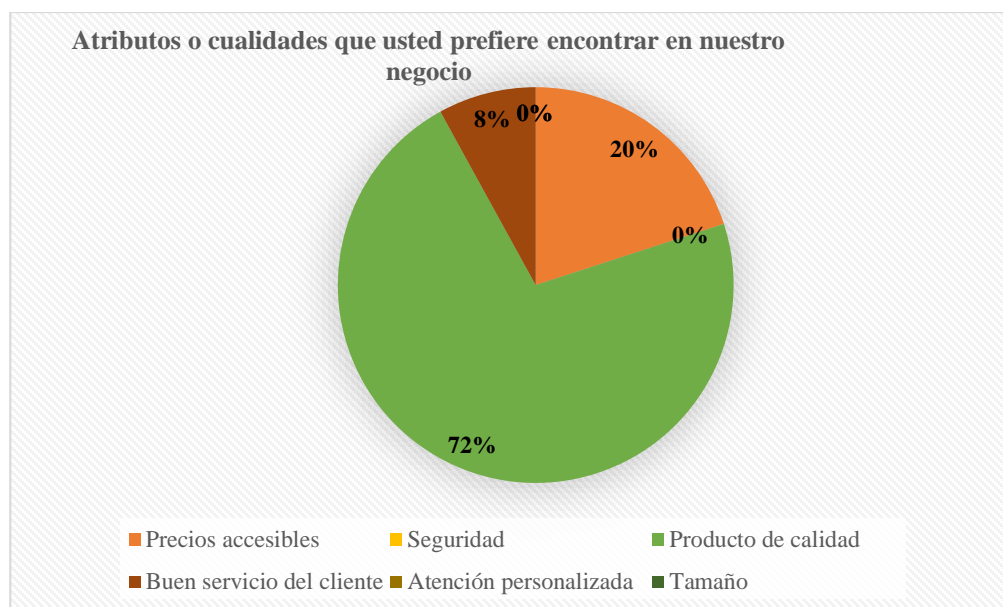


Gráfico 6. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 72% de los encuestados prefiere contar con un producto de calidad, el 20% obtener precios accesibles, y el 8% gustaría un buen servicio al cliente.

Lo analizado permite concluir que el cliente prefiere recibir atributos de calidad en el producto y precios accesibles, así como también un buen servicio. Esto permite desarrollar la propuesta de valor para la empresa con los atributos y cualidades requeridos por el cliente.

Pregunta Nro. 7 ¿Cómo prefiere la venta de la madera?

Tabla 9

Resultados pregunta Nro. 7

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Talada	3	6%
Plantada	13	26%
Parcelada	2	4%
Entrega directa	32	64%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

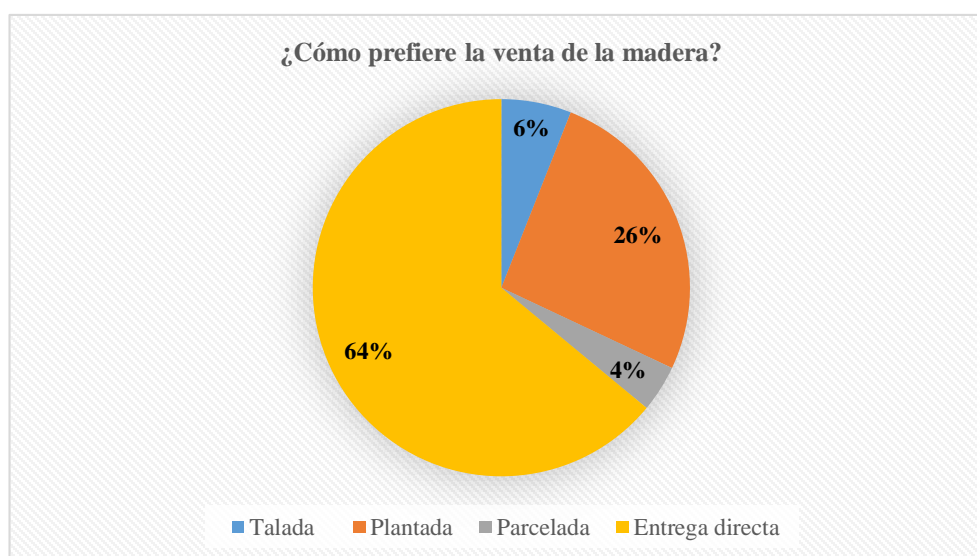


Gráfico 7. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

Del total de 50 encuestados, el 64% prefiere la venta de madera mediante entrega directa, el 26% prefiere plantada o en pie; el 6% prefiere talada y el 4% parcelada.

Con base al análisis efectuado se concluye que los clientes prefieren la entrega directa de la madera, evitando incurrir en preocupaciones sobre riesgos de la transportación por desconocimiento del tipo de empresa de transporte, falta de experiencia, entre otros factores. Esto permite identificar las actividades clave para la empresa.

Pregunta Nro. 8 ¿Quién cree usted que compra más la madera melina?

Tabla 10

Resultados pregunta Nro. 8

Alternativas	Nro.	Frecuencia relativa
Arquitectos	7	14%
Comercializadores de melina	29	58%
Decoradores de interiores	5	10%
Otros	9	18%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

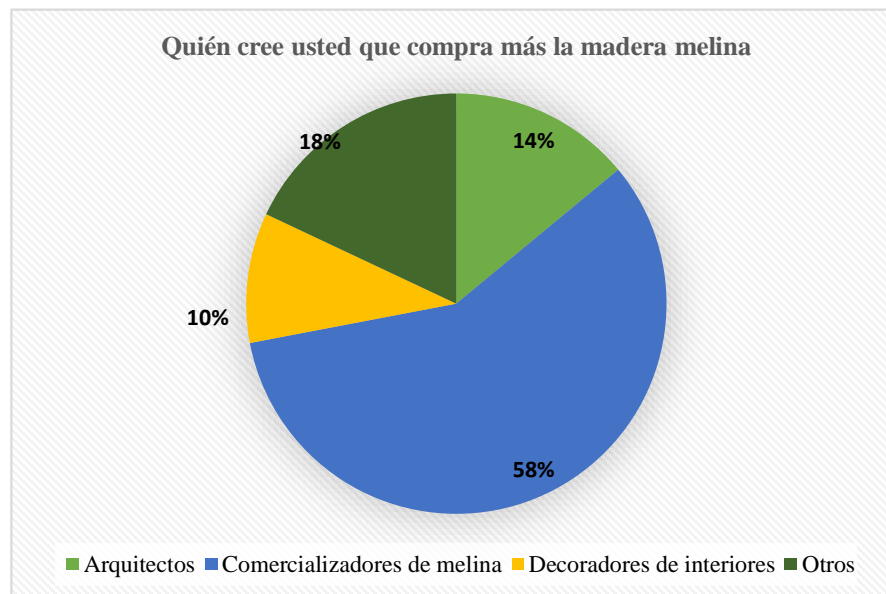


Gráfico 8. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 58% de los encuestados considera que los comercializadores de melina son quienes compran más este producto, el 18% refiere a otros, entre los cuales mencionan a los aserraderos, el 14% escogieron a los arquitectos, y finalmente el 10% refieren a decoradores de interiores.

De acuerdo a los datos obtenidos, los comerciantes de melina y otros, como aserraderos, son quienes más adquieren la madera melina. Lo cual permite identificar el segmento de mercado de la empresa.

Pregunta Nro. 9 ¿Con qué frecuencia compra madera?

Tabla 11

Resultados pregunta Nro. 9

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
Trimestral	23	46%
Semestral	19	38%
Anual	1	2%
Ocasional	4	8%
Otros	3	6%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

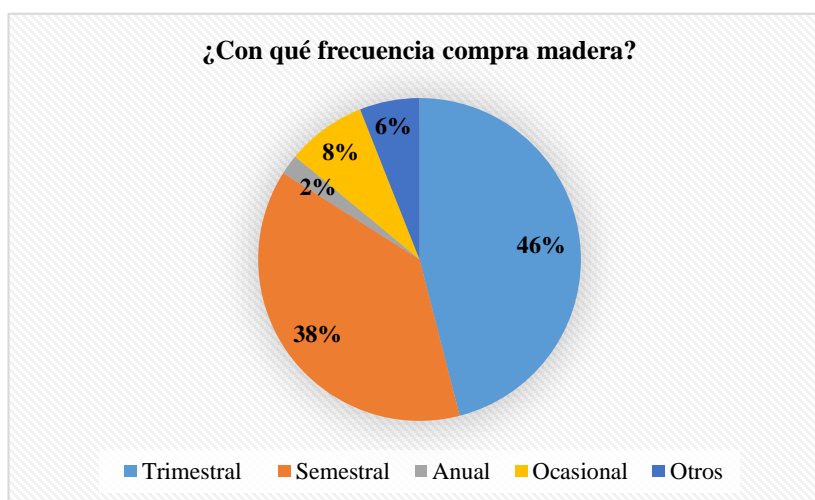


Gráfico 9. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

De los 50 encuestados, el 46% indica que realiza compras de madera de forma trimestral, el 38 % de forma semestral, el 8% de forma ocasional, el 6% aplica otra frecuencia de compras, y el 2 % realiza compras anuales.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que las compras de madera se concentran en temporalidades semestrales y trimestrales. Identificando cuáles son los clientes clave para la empresa y la secuencia de sus compras.

Pregunta Nro. 10 ¿Cuánto dinero usted dispone para la compra de la madera?

Tabla 12

Resultados pregunta Nro. 10

Alternativas	Nro. personas	Frecuencia relativa
¿De 100 a 200 dólares?	0	0%
De 200 a 400 dólares?	1	2%
De 400 a 800 dólares?	8	16%
De 800 a más dólares?	23	46%
Otros	18	36%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

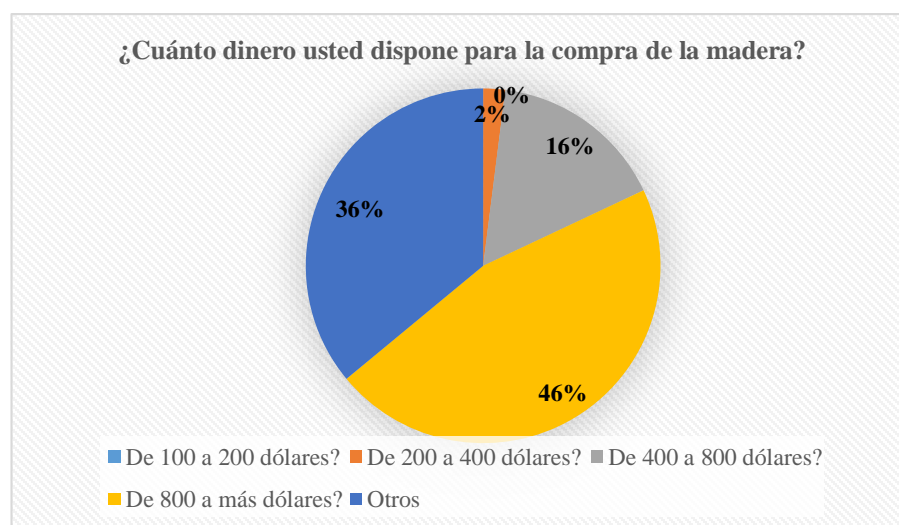


Gráfico 10. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 46% de los encuestados disponen de \$800 o más dólares para adquirir madera, el 36% refiere que poseen otras cantidades asignadas a la compra, el 8% dispone entre \$400 a \$800 dólares, el 2% ubican entre \$200 a \$400.

Esto permite concluir que el rango promedio de dinero disponible de los clientes para adquirir madera oscila entre los \$800 a más dólares. Esto permite identificar cuáles son los clientes clave y las fuentes de ingreso para la empresa.

Pregunta Nro. 11 Los medios que utiliza para el pago del producto adquirido son:

Tabla 13

Resultados pregunta Nro. 11

Alternativas	Nro.	Frecuencia relativa
Efectivo	12	24%
Tarjeta de crédito	5	10%
Pago en línea	27	54%
Crédito – contado	6	12%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

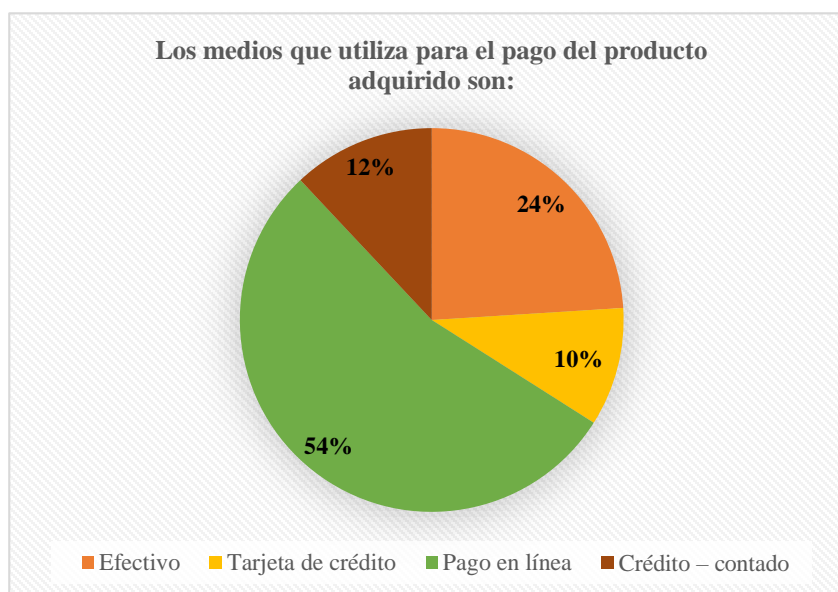


Gráfico 11. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

De los 50 encuestados, el 54% manifestó que prefiere la modalidad de pago en línea por la compra el producto, el 24% optó por el pago en efectivo, el 12% mediante la modalidad de crédito y el 10% con tarjeta de crédito.

Lo analizado permite deducir que los medios preferidos de pago son a través del uso de medios electrónicos, considerando la seguridad como determinante en las transacciones; además por la situación de la pandemia, COVID-19, las personas utilizan medios electrónicos para sus transacciones como medio de protección. A partir de lo expuesto se identifican las fuentes de ingreso para la empresa.

Pregunta Nro. 12 Le gustaría comprar la madera en:

Tabla 14

Resultados pregunta Nro. 12

Alternativas	Nro.	Frecuencia relativa
Distribuidoras autorizadas	7	14%
Venta directa	33	66%
Comercializadoras de Madera	10	20%
Total	50	100%

Nota. Fuente: Encuesta de investigación

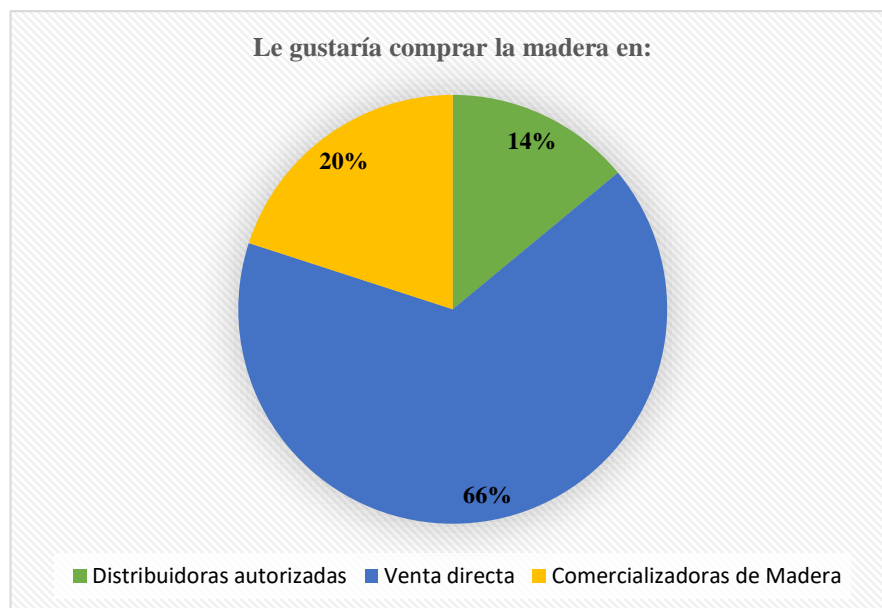


Gráfico 12. Respuestas a partir del formulario de encuesta

Nota. Elaborado por: Núñez, Marianela y Núñez, Elizabeth

Análisis e interpretación:

El 66% de los encuestados prefieren comprar madera en forma directa, el 20% mediante comercializadoras y el 14% mediante distribuidoras autorizadas.

Al analizar los resultados, se concluye que la preferencia de compra de madera es a través de venta directa, lo cual es un factor determinante para establecer estrategias de venta e identificar los socios clave para la empresa.

CAPITULO III

3.1. Propuesta

Para estructurar el lienzo del modelo CANVAS para el proyecto de explotación comercial de árboles de melina, se ha desarrollado una infografía que nos permiten identificar la relación de las preguntas de la encuesta desarrolladas en el capítulo anterior, con los bloques que componen el lienzo de la propuesta, conforme se detalla a continuación:

Fuente:
https://es.123rf.com/photo_32960258_cami%C3%B3n-vector.html

3 CANALES
 Se soporta en las respuestas de las preguntas:
2. ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto? y
3. ¿Señale los medios por los que le gustaría se le entregue el producto?

Imagen 5

<https://becastastro.com/019/02/07/la-relacion-cliente-empresa-gran-motivacion-para-el-cambio-digital/>

2 PROPUESTA DE VALOR
 Se soporta en las respuestas de las preguntas: **1.** ¿Considera usted que la relación con el cliente debe de ser personal con el fin de evitar mal entendidos y fomentar un clima de confianza? **2.** ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto? y **6.** ¿Atributos o cualidades que usted prefiere encontrar en nuestro negocio?

4 RELACIÓN DEL CLIENTE
 Se basa en las respuestas de las preguntas: **1.** ¿Considera usted que la relación con el cliente debe de ser personal con el fin de evitar mal entendidos y fomentar un clima de confianza? y **4.** ¿La relación para adquirir el producto le gustaría que fuera directamente con?

Imagen 7

Imagen 6

<https://es.dreamstime.com/icono-del-vector-cliente-esquema-1%C3%ADnea-simple-negra-aislada-ejemplo-elemento-concepto-de-la-tecnolog%C3%ADa-editable-movimiento-en-el-image144320112>

1 SEGMENTO DE MERCADO
 Se soporta en las preguntas:
8. ¿Quién cree usted que compra más la madera melina?,
9. ¿Con qué frecuencia compra madera? y **10.** ¿Cuánto dinero usted dispone para la compra de la madera?

Imagen 12

https://es.123rf.com/photo_72228087_pilas-de-monedas-de-oro-flecha-gr%C3%A1fica-ingresos-y-beneficios-aislados-en-fondo-blanco-ilustraci%C3%B3n-del-vec.html

5 FUENTES DE INGRESO
 Se basa en las respuestas de las preguntas: **10.** ¿Cuánto dinero usted dispone para la compra de la madera? y **11.** Los medios que utiliza para el pago del producto adquirido son

https://stock.adobe.com/es/images/id/323855278?as_campaIgn=FlatIcon&as_content=api&as_audience=idp&tduid=6a7c46e1884ac8d70414923bd9c13c92&as_channel=affiliate&as_campclass=redirect&as_source=arvato

6 RECURSOS CLAVE
 Se basa en la pregunta:
5. ¿Cree usted que es importante que nuestro negocio le proporcione?

✓ INFOGRAFÍA

ENCUESTA APLICADA

Imagen 9

https://www.freepik.es/vector-gratis/ilustracion-icone-doodle-engranaje_2606116.htm

7 ACTIVIDADES CLAVE
 Se soporta en las preguntas:
2. ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto? y **7.** ¿Cómo prefiere la venta de la madera?

Imagen 10

https://www.freepik.es/vector-premium/vector-apreton-manos-socios-negocios-construccion_3941598.htm

8 SOCIOS CLAVE
 Se soporta en las preguntas: **3.** ¿Señale los medios por los que le gustaría se le entregue el producto? y **12.** Le gustaría comprar la madera en

Imagen 8

https://www.freepik.es/vector-gratis/diseño-vectorial-mentes-creativas_718373.htm

9 ESTRUCTURA DE COSTOS
 Se basa en las preguntas: **2.** ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto? y **7.** ¿Cómo prefiere la venta de la madera?

Imagen 11

https://es.123rf.com/photo_89694367_mano-sosteniendo-la-moneda-en-la-ilustraci%C3%B3n-de-vector-de-ingresos-significado.html

Con base a lo expuesto, se procede a desarrollar el modelo de negocios con la metodología CANVAS para la empresa de explotación comercial de melina en San Miguel de los Bancos, conforme los 9 componentes descritos en el modelo:

3.1.1. Segmento de mercado:

El módulo de segmento de mercado está representado por los potenciales clientes que llegue a tener la organización, por lo que, para el presente caso, conforme datos de la encuesta se han identificado a los comercializadores de melina y aserraderos, principalmente como mercado objetivo, quienes consumen la madera melina con mayor frecuencia. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de comercializar la madera en el mercado nacional.

Los comercializadores a los cuales se realizó la investigación pertenecen a la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, quienes prefieren utilizar principalmente la madera producida en sectores aledaños a la ciudad, siendo el caso de la plantación que se establece en la parroquia de San Miguel de los Bancos parte de la provincia de Pichincha.

Algunos de los posibles clientes determinados como potenciales se describen a continuación:

Tabla 15

Posibles clientes de producción de madera

N	DATOS	CONTACTO	TELÉFONO
1	Muebles Equinoccial	Diana Lanchimba – auxiliar contable	0960553590
2	Mademueble Aserraderos	Franklin Andrade – propietario	2599413
3	Aserradero López	Miriam López - Administradora	3455125
4	Aserradero San Felipe	Yolanda Yépez - Propietaria	991197956
5	Tropibosques	Cristina Tumbaco	04-263-4510
6	Muebles Aguilar	Sara Sierra – propietaria	2528208

7	MADERSEC	Milton Sosa propietario Gerente General	0993183634
8	Provemadera	Erika Coello – ventas	2474760
9	Muebletropolis	Mónica Villareal – ventas	3463180
10	Aserradero Santa Lucía	Silvia Maya – propietaria	2248188
11	Maderas Cuenca	Ramiro Collaguazo - Ventas	0982712936
12	Ecuador Timber	Juan Carlos Cevallos	0999193515
13	Mueblería Palito	Ricardo Cedeño - Gerente Ventas	042460289 / 042618402
14	Maderas La Primavera	Concepción Herrera - Propietaria	022755201 / 0991897084
15	Masisa	Edwin Jama - Área Administrativa	022299587
16	Forescan	Tania Cepeda - Ventas	042834566
17	Maderas del Oriente	Romelia Castillo - Propietario	02044772 / 0991397991
18	Madel	Ángel Mendieta - Ventas	02483359 / 2478874
19	Inmunomadera	Dpto. Ventas	022379707 / 2370761 / 0995250381
20	Forestvida C. L.	Roberto Rojas - Comercial	999800973
21	Imporquivi	Juan Quisphe - Gerente Ventas	072833050
22	Distribuidora Pelikano	Víctor Aguilar - Gerente	02250070 / 0983205570
23	Codesa (Conchapados de Esmeraladas)	Alba Quintero - RRHH	062700503
24	Madersec	Elizabeth Tamayo - Propietario	0997949725
25	Comafors Cooperación de Manejo Forestal	Catherine Vicente	22555024 / 2232660
26	Aserradero Occidental	Adán Espinoza – Propietario	0980385013
27	Casa y Campo Muebles con Arte	Luis Zambrano – Propietario	0991600520
28	Decorrustico	María Castillo – ventas/ Propietario	0995501576
29	Aserradero Ibadango	Tatiana Ibadango - Propietaria	2344400
30	Made - Romo	José Romo - Propietario	0983627934
31	Madetec	Omar Zambrano - Ventas	0997734724 / 0997813419
32	Don Tablero	Dpto. de Ventas	2405121 / 0987151957
33	Maderera Andina Ecuatoriana	Dpto. de Ventas	2595314 / 0993572642
34	Ecuateak	Katherine Lima - Ventas	0989157607
35	Arboriente	Vendedor	032885258 / 5372
36	Maderas Valdez	Dpto. de Ventas	0995412921
37	Excel - Art	Santiago Cardoso Propietario	0993736078
38	Golden Forest	Sr. Jaramillo - Dpto. de Ventas	0997670075
39	Novopan	Jaqueline Quito	3966900 / 903
40	Botrosa	Johnny Vega - Dpto. de Compras	2676700
41	Industria Maderera Buenaño	Cecilia Loya - Ventas	32904461 / 0999466545

42	Maderas Guerrero	Andrea Jordán - Atención al Cliente Ventas	32847958
43	Rústico Hogar	Sonia Carrión	3215905 / 0997194201
44	Aserradero San Alfonso	Juana Vega - Dpto. de Ventas	2373224
45	Madera y Muebles Gutiérrez	Sr. Rodolfo Gutiérrez - Propietario	0995049343
46	Madesa	Víctor Sánchez - Gerente	0997625362
47	Ing. Oscar Palomeque	Comercializador de Madera Independiente	0997485051
48	Ing. Germán Espinosa	Comercializador de Madera	0997139968
49	Madera y Encofrados Don Gato	Susana Merchá - Secretaria	2083168
50	Edimca	Dpto. de Ventas	3963000

Nota. Fuente: investigación

3.1.2. Propuesta de valor

El módulo de propuesta de valor comprende al producto que se ofrecerá al segmento de mercado identificado, mediante el cual se pretende satisfacer sus necesidades. Por ello, la empresa ofrecerá la producción de madera de melina como materia prima para la industria maderera cuyos usos son diversos, entre los principales identificamos a la industria de la construcción, muebles, puertas, pasamanos.

De igual forma se pretende la comercialización del producto de raleo, que toda plantación forestal posee, el mismo que se ofrecerá en igualdad de condiciones que la madera, garantizando su calidad por el cuidado en el proceso productivo.

La propuesta de valor de la empresa se basa en los elementos identificados en la encuesta, conforme se describen a continuación:

Producto de calidad: para ofrecer un producto de calidad la empresa debe aplicar las recomendaciones técnicas de un profesional forestal como tratamiento silvicultural de mejoramiento de la producción de la plantación. Dentro del proceso de asesoría técnica se

encuentran las etapas de establecimiento de la plantación, mantenimiento y cuidados, conforme tiempos para cada uno de ellos, para que la madera de melina y los residuos de raleo que produzca sean de la más alta calidad.

Precios accesibles: es importante velar que los costos de producción de la madera de melina y raleo se apliquen conforme lo planificado, lo que permitirá mantener los precios de venta del producto acorde a los precios de mercado para el metro cúbico de madera.

Considerando que es un proceso que lleva años, se deben ejecutar cuidadosamente los costos conforme el presupuesto inicial planificado, evitando de esta manera la generación de gastos extras en el proceso productivo, que podrían afectar directamente a los precios de venta.

Buen servicio al cliente: como en toda empresa la relación con el cliente debe constituirse en la base de su funcionamiento, por lo que la empresa pretende establecer una cadena de servicio al cliente que incluya excelente trato, proporcionar información conforme requerimientos de forma directa, y servicio post venta.

3.1.2.1 Características de la empresa

La explotación comercial de árboles de melina se da por la necesidad de aprovechamiento de la pertenencia de tierras (8 ½ hectáreas) en Los Bancos, sector Nueva Aurora, lugar que posee un clima cálido húmedo, apto para la plantación de este tipo de árboles. Con la promoción del gobierno nacional de planes de incentivos económicos para la reforestación con fines comerciales, se pretende aprovechar estos recursos y empezar la explotación comercial, a través del cultivo de árboles de melina.

El objetivo primordial es la generación de materia prima para la industria de madera local, mediante la aplicación de procesos técnicos de cultivo de árboles de melina.

3.1.2.2 Definición de la empresa

➤ Nombre de la empresa:

Para la empresa de explotación comercial de árboles de melina se ha escogido el nombre de **Núñez Green Forest**, partiendo que será una organización familiar, segmento microempresa, donde participan las hermanas Marianela Muñoz y Elizabeth Muñoz.

➤ Misión:

Somos una microempresa familiar que busca proveer de madera de excelente calidad a los comercializadores de la zona de San Miguel de los Bancos, garantizando su satisfacción total con precios competitivos, contribuyendo a la economía del país a través de la generación de empleo local.

➤ Visión:

Ser líderes en la producción y comercialización de árboles de melina, con atención personalizada y profesional que brinde satisfacción total a sus clientes, y cumpliendo con el compromiso de responsabilidad ambiental.

➤ Logotipo - Marca:



Figura 6 Logotipo microempresa

Nota. Elaboración Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

➤ **Objetivos estratégicos**

Para la microempresa Núñez Green Forest se han considerado las siguientes perspectivas para la fijación de objetivos estratégicos:

Desde la perspectiva financiera:

- Optimizar los costos operativos mediante la aplicación de procesos efectivos.
- Crear canales de venta para incrementar la participación en el mercado de San Miguel de los Bancos.

Desde la perspectiva del cliente:

- Fidelización de clientes a través de una atención personalizada, oportuna y cordial.
- Reduciendo tiempos de entrega de los productos, respetando los acuerdos comerciales establecidos.

Desde la perspectiva del proceso interno

- Levantar el proceso productivo y establecer mejoras con la finalidad de hacerlo más efectivo
- Elaborar e implementar un plan de control ambiental basado en normativa legal vigente.
- Implementar el proceso de servicio posventa que permita satisfacer los requerimientos futuros del cliente, especialmente de quejas o inconformidades.

➤ **Valores corporativos**

Los valores de una empresa constituyen el pilar y definen a la misma, por lo que para la microempresa Núñez Green Forest se han identificado los siguientes:

Responsabilidad ambiental: Consiente de su entorno y el impacto que tienen las actividades de su giro de negocio, procurando hacer uso racional de los recursos forestales, preservando el medio ambiente y la biodiversidad.

Puntualidad: valoramos el tiempo de nuestros clientes, colaboradores y aliados estratégicos, cuidando los detalles para cumplir con las obligaciones contraídas sin contratiempos.

Calidad: cuidamos los procesos que conlleven a producir madera de excelente calidad, acorde las exigencias del mercado.

Servicio: orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asesorándolos integralmente en el proceso de compra y posventa, con una atención personalizada.

Organigrama:

Al ser una microempresa netamente productora de madera, su estructura es sencilla basada en dos procesos principales: productivo y ventas.

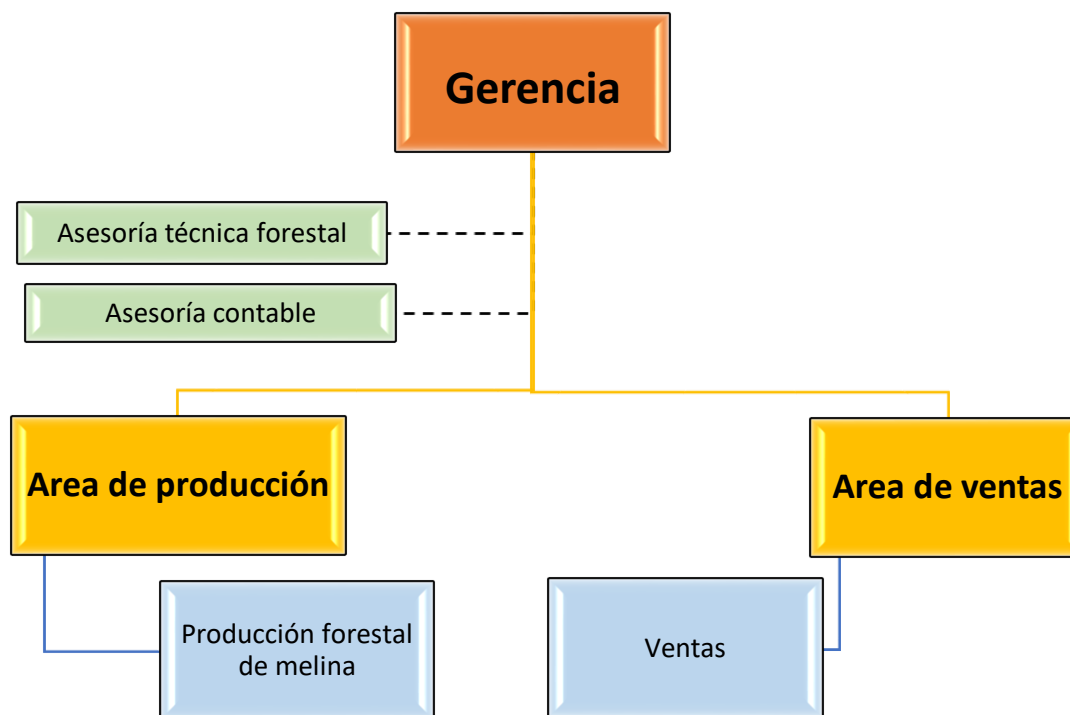


Gráfico 13 Organigrama microempresa Núñez Green Forest

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

3.1.3. Canales

El módulo canales del lienzo del modelo de negocio CANVAS comprende los medios por los cuales la propuesta de valor llega al segmento de mercado. Conforme los datos obtenidos en las encuestas, los principales canales que aplicará la empresa Núñez Green Forest serán propios y a través de socios comerciales:

Transportación: Por experiencia de la industria silvicultora, la mayoría de clientes compran la madera plantada o en pie, siendo ellos los responsables del manejo del plan de cosecha integral, es decir de la tala y transportación de la madera bajo su propio financiamiento en este rubro. Sin embargo, en el caso de que los clientes prefieran que se les entregue directamente, se realizará por medio de la empresa Transselin, que tiene vasta experiencia en la transportación de madera con vehículos de carga pesada adecuados, tipo plataforma de 12 metros de largo y 1,70 metros de altura.

El costo del flete es de \$500, cuya capacidad por plataforma es de 70 árboles o troncos. Ver en anexos el detalle.

Los medios por los cuales se promocionará información del producto, serán:

Mail: mediante la creación de un correo electrónico empresarial, desde donde se remitirá información a los potenciales clientes sobre la producción y comercialización de madera de melina. El correo propuesto es: info@nuñezgreenforest.com.ec

WhatsApp: esta herramienta de mensajería instantánea permite transmitir información de forma rápida y confiable a los clientes que requieran información, asesoría o simplemente una recomendación sobre el producto que vamos a ofrecer, con identificativo empresarial de logotipo, que es introducido en la cabecera de contacto.



Imagen 13 Contacto vía WhatsApp empresarial

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Redes sociales: conforme el desarrollo tecnológico y la globalización, la microempresa incursionará en el manejo y establecimiento de una página oficial en redes sociales Facebook, en la cual se publicarán datos principales como:

- Nombre de la empresa
- Segmento al que se dedica
- Logotipo empresarial
- Contactos telefónicos
- Correo
- Información general del producto a ofrecer con fotografías
- Horarios de atención

- Ubicación de plantación a través de un mapa de geo referencia

Esta información es parte de la publicidad plana que se difundirá en redes sociales. Es necesario recalcar que estos medios son muy eficaces ya que llegan a una gran cantidad de personas usuarias de redes sociales, a muy bajo costo.

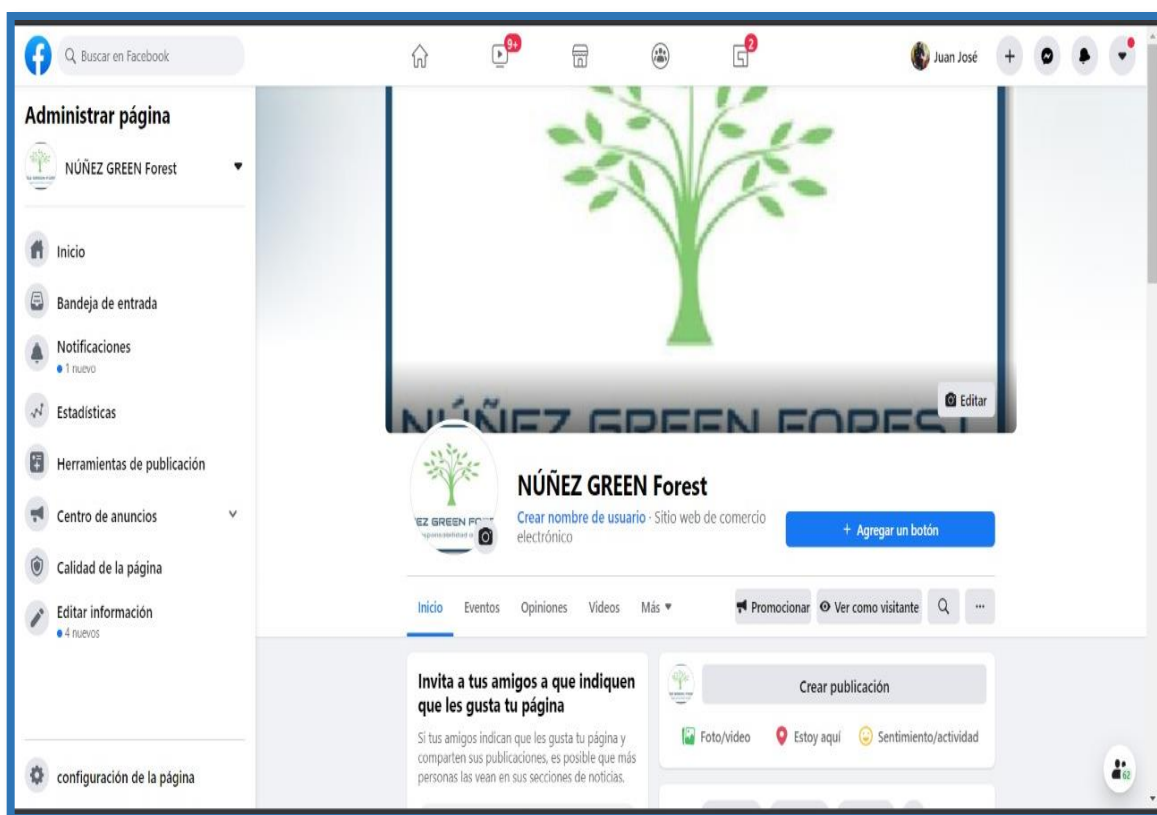


Imagen 14 Fan page Nunez Green Forest

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Plan de acción:

Para lograr que los posibles clientes ubiquen a la empresa Núñez Green Forest a través de redes sociales Facebook e Instagram es necesario realizar las siguientes acciones:

Considerando que el registro y creación de la página de Facebook o Instagram es gratuita, la posibilidad de llegar al mercado objetivo se dará en relación al número de contactos o

seguidores de la misma, por ello una de las estrategias a utilizar es masificar el mensaje a la base de contactos de posibles clientes comercializadores y aserraderos de madera.

Estas redes sociales ofrecen campañas publicitarias de la información empresarial, las cuales consisten en promocionar datos relacionados a la empresa, fotografías, videos, en la página de navegación de Facebook e Instagram, sección noticias al público, por lo cual la empresa Núñez Green Forest pretende contratar un plan de 30 días cuyo costo asciende a \$60 dólares mensuales, para llegar a un mercado objetivo de 1750 personas, conforme se describe en la siguiente imagen:

Contenido del anuncio [Usar una publicación](#)

¿Qué aspecto quieres que tenga tu anuncio?

Descripción

141/30 caracteres. Es posible que en las pantallas más pequeñas no se muestre el mensaje completo.

Vista previa del anuncio [Ver todas las vistas previas](#)

Me gusta Comentar Compartir

Categoría de anuncio especial [Más información](#)

Anuncios sobre temas sociales (como economía o derechos civiles y sociales), elecciones o figuras o campañas políticas.

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas: 607-1755

Me gusta de la página: 12-35

Audiencia [Más información](#)

¿Quién quieres que vea tu anuncio?

Personas que eliges por medio de la segmentación

Detalles de la audiencia [✎](#)

Lugar de residencia Ecuador: Quito Pichincha Provincia

Edad 18-65+

Personas de tu zona

[Crear](#)

Resumen del pago

Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.

Presupuesto total: 60,00 \$ USD

2,00 \$ al día durante 30 días.

Duración

Publicar este anuncio de forma continua

Tus anuncios estarán en circulación de forma continua con un presupuesto diario. [Ella es la opción recomendada. Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Días: 30 Fecha de finalización: 1 de septiembre de 202

Al hacer clic en "Promocionar", aceptas los [Términos y condiciones de Facebook](#). [Servicio de ayuda](#)

[Promocionar](#)

Imagen 15 Publicación de promoción de microempresa Núñez Green Forest en Facebook
Nota. Elaborado por: Núñez Mariana, Núñez Elizabeth

The image shows the Facebook advertising interface for a microbusiness. It is divided into several sections:

- Duración (Duration):** Offers two options: "Publicar este anuncio de forma continua" (selected) and "Elegir cuándo finalizará este anuncio". The continuous option shows a daily budget of 30 days and an end date of 1 de septiembre de 2022.
- Presupuesto diario (Daily Budget):** Shows a daily budget of \$ 2,00 USD. A slider is visible below the amount.
- Resultados diarios estimados (Estimated Daily Results):** Displays two metrics: "Personas alcanzadas" (607-1755) and "Me gusta de la página" (12-35).
- Resumen del pago (Payment Summary):** Shows a total budget of 60,00 \$ USD, calculated as 2,00 \$ al día durante 30 días.
- Método de pago (Payment Method):** Lists various payment methods (VISA, Mastercard, etc.) with an "Añadir" button.

At the bottom, there is a footer with the text: "Al hacer clic en 'Promocionar', aceptas los [Términos y condiciones](#) de Facebook. | [Servicio de ayuda](#)" and a blue "Promocionar" button.

Imagen 16 Costo publicación de promoción de microempresa Núñez Green Forest en Facebook
Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

La ventaja de este método de publicidad es que permite llegar a una mayor cantidad de usuarios de redes sociales, permitiendo captar la atención del mercado objetivo de forma acelerada.

3.1.4 Relación con el cliente:

Para el módulo de relación con el cliente del lienzo del modelo CANVAS, se incluye información resultante de la aplicación de las encuestas, donde los clientes prefieren que la gerencia de la microempresa Núñez Green Forest establezca relación directa con ellos, con el fin de evitar malos entendidos y fomentar un clima de confianza.

Considerando que este segmento de mercado tiene características especiales, ya que el producto es parte de un proceso productivo demorado, de años de trabajo, por lo que al momento de su comercialización es indispensable aplicar procesos de optimización de costos, cuidando el buen manejo de la madera, desde la corta de los árboles, evitando desperdicios, y sobre todo que la información del producto proporcionada al cliente sea directa, segura y garantizada, sobre calidad, costos, metraje y demás características de la madera.

Además, se pretende establecer un sistema de asesoría en línea, como parte del proceso de relación con el cliente, mediante el cual se ofrece una serie de información relacionada al producto, en el proceso de comercialización, sea este pre venta o pos venta. Estos recursos nos permiten afianzar la relación con el cliente, con el propósito de fidelizarlo.

3.1.5 Fuentes de ingreso

En las encuestas aplicadas a los comercializadores de madera se obtuvieron datos relacionados a la cantidad de recursos asignados a la compra, cuya referencia es de ingresos superiores a \$800, y que utilizan con mayor frecuencia como medios de pago, sistemas electrónicos para sus transacciones. Situación que se ha hecho más común en la época actual por la pandemia de COVID-19, como un método de protección.

Los ingresos por la venta de madera de melina se han estimado en base a los precios referenciales del mercado nacional e internacional que son: \$ 10 para madera de tercera categoría (primer raleo), \$30 para madera de segunda categoría (segundo raleo) y \$70 para la madera de primera categoría, producida al final del periodo establecido. Estos precios se

consideran para la venta de madera en pie o plantada en una extensión de 8 ½ hectáreas de siembra, conforme producción esperada para cada periodo por hectárea.

Tabla 16

Proyección de ingresos

Calidad de madera	Precio de madera	Producción esperada m3/ha	Total ingreso
Tercera categoría (primer raleo)	10	103	1.030,00
Segunda categoría (segundo raleo)	30	312	9.360,00
Primera categoría (corta de producción)	70	1874	131.180,00
Total ingresos proyectados			141.570,00

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

3.1.6 Recursos clave

Los recursos clave con los que la empresa Núñez Green Forest debe contar son:

Financieros: que permiten solventar los diferentes costos de producción, gastos administrativos y de constitución, por lo que hace indispensable identificar que estos serán afrontados por las creadoras de la microempresa, Marianela Núñez y Elizabeth Núñez.

Físicos: el terreno virgen es la base del modelo de negocio, ya que es precisamente en las 8 ½ hectáreas de terreno con clima tropical húmedo, donde se procederá a implementar la

plantación de árboles de melina, en los cuales se espera tener una producción comercial aprovechable por hectárea entre 250 a 300 m³ por hectárea.

Por la particularidad de la empresa, el trabajo es netamente en campo, por lo que no es necesario establecer una oficina física, sino aprovechar un espacio en casa de las microempresarias, que no implica erogaciones de dinero por conceptos de arriendo. Desde este espacio, se realizarían las actividades administrativas requeridas para la explotación comercial de árboles de melina.

Tecnológicos: se espera aprovechar los recursos tecnológicos tanto para monitoreo de la plantación, en el proceso productivo, como para el proceso de comercialización, creando canales adecuados de comunicación y relación con el cliente, a través de asesoría en la venta y pos venta.

Intelectuales: a través del aprovechamiento de la asesoría de un profesional técnico en el área forestal, quien se encargue del monitoreo y estado de la producción, aportando sus recomendaciones para el mejoramiento y cuidado de la plantación.

Humanos: por el modelo de negocio, es necesario contar con recursos humanos capacitados en realizar estas actividades de silvicultura, en sus distintas etapas, cuya particularidad es que no se realiza su contratación en forma permanente, sino distribuido en todas las operaciones de establecimiento y mantenimiento de la plantación, con la guía de un profesional técnico forestal. Como objetivo empresarial, se propenderá que el mismo personal que intervenga en la primera etapa (establecimiento de la plantación), sea el que intervenga en el proceso de

mantenimiento, puesto que se aprovecharía como ventaja el conocimiento previo adquirido en la plantación.

3.1.7 Actividades clave

Las actividades clave identificadas para la empresa Núñez Green Forest son:

Producción: para la implementación de una plantación de árboles de melina es necesario conocer y aplicar la normativa legal ecuatoriana sobre el manejo de este tipo de recursos forestales. Luego, contar con la asesoría técnica de un profesional que evalué la situación del área a utilizar, recursos necesarios en el proceso de implementación de la plantación, así como su mantenimiento, permitiendo de esta manera obtener madera de excelente calidad y cantidad, con personal capacitado para realizar las diferentes operaciones.

Las operaciones de corta, desrame, troceo, extracción, procesamiento y transporte son muy relevantes en el tipo de negocio, ya que las buenas prácticas en estas operaciones son vitales para el buen rendimiento de la madera y consecuentemente la disminución de los costos.

En el caso de presentarse problemas en el proceso de producción por incremento de la mortalidad de los árboles, es necesario tomar acciones correctivas inmediatas, con el fin de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de las plantaciones. En el presente proyecto se estimó un porcentaje de 10% de mortalidad de los árboles de melina en la primera y segunda etapas de raleo.

Para el proceso de comercialización, se deben considerar los costos adicionales a informar al cliente, en el que se suman la extracción y transportación de la madera. Este proceso de información se ejecuta cuando un cliente está interesado en adquirir la madera de la empresa.

3.1.8 Socios Clave

Toda empresa debe contar con aliados que le permitan ejecutar sus operaciones de manera simplificada, por lo que, a través de datos obtenidos de las encuestas, se pretende establecer alianzas estratégicas con:

Empresa de transporte Transselin, cuya experiencia en el manejo de carga pesada, específicamente para la transportación de madera es un referente en el mercado, disponiendo de plataformas de 12 metros de largo por 1,70 metros de altura. Este socio clave permitirá entregar el producto en la forma y tiempo requeridos por el cliente.

Comercializadores de melina y aserraderos, quienes referencialmente adquieren de manera permanente madera de melina.

Como parte del proceso investigativo en la parte teórica, se identificó los siguientes socios clave:

El financiamiento por parte del estado a través de la Corporación Financiera Nacional para este tipo de inversión es un pilar fundamental, ya que ofrece un crédito con características especiales, denominado crédito forestal, con periodo de gracia total de hasta 12 años, es decir un solo pago de capital más interés al finalizar la cosecha.

El Gobierno Ecuatoriano a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP, entidad encargada de administrar los incentivos forestales, encaminados al tipo de proyecto propuesto, mediante la entrega de incentivos económicos de hasta el 75% del costo del establecimiento de la plantación y hasta el 75% del costo de mantenimiento, durante los primeros 4 años de la plantación.

3.1.9 Estructura de costos:

Para que la empresa Núñez Green Garden pueda efectuar sus operaciones, es necesario identificar que rubros son necesarios para la implementación y mantenimiento de la plantación de árboles de melina, por lo que a continuación se describen:

3.1.9.1 Inversión requerida:

❖ Activos fijos

Los recursos materiales necesarios para el inicio de las operaciones de la empresa son:

Tabla 17

Activos fijos

Descripción	Total
Equipos de computación	500,00
Muebles y enseres	80,00
Terreno	34.000,00
Total activos fijos	34.580,00

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

3.1.9.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el proyecto de explotación de árboles de melina se identifica a continuación:

Tabla 18

Capital de trabajo

Descripción	Total
Costos de producción	42.152,58
Gastos administrativos	1.809,95
Gastos de constitución	100,00
Total capital de trabajo	44.062,53

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

3.1.9.3 Monto de inversión

Tabla 19

Inversión del proyecto

Descripción	Total
Activos fijos	34.580,00
Capital de trabajo	44.062,53
Total Inversión del proyecto	78.642,53

Nota. Elaborado por: Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Plan de financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere de una inversión de \$78.642,53, de los cuales el 44% será financiado con recursos propios de las hermanas Marianela Núñez y Elizabeth Núñez, considerando la propiedad sin hipotecas y activos que poseen. La diferencia del 56% será financiado a través de crédito de la Corporación Financiera Nacional, cuya ventaja es la aplicación del incentivo forestal promocionado a través del Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, mediante el cual se procederá a obtener del estado la bonificación económica del 75% de la deuda contraída para el proceso de establecimiento y mantenimiento de la plantación de árboles de melina. Estos valores objeto de la bonificación son abonados directamente a la Corporación Financiera Nacional en el lapso de los 4 primeros años de las etapas de establecimiento y mantenimiento de la plantación de árboles de melina, una vez aprobado el pago del incentivo forestal, quedando pendiente por cancelar el saldo resultante de la diferencia del crédito con la bonificación recibida.

3.1.9.4 Proyección de costos y gastos

Por la particularidad del giro del negocio, es necesario aclarar que la proyección se realiza para 10 años, tiempo en el que una plantación de árboles de melina se encuentra en etapa de cosecha, estimando ciertos gastos en el primer año de constitución y prorrateando los siguientes de acuerdo a las etapas en los que se requieran:

Tabla 20

Estimación de costos y gastos

CONCEPTO	CAN	C/U	COSTO POR ha	COSTO TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTOS DE PRODUCCIÓN			4959,14	42152,58	25222,30	8247,59	6560,96	905,71		1212,73				
Establecimiento			1460,36	12413,05	12413,05									
Mano de obra: roce o limpia, repique con machete, apilamiento de malezas, chapia química, control de plagas, balizado, hoyado, distribución de plantas, plantación, aplicación de fertilizantes, carbonato.	32	24	768	6528	6528									
Mano de obra : tumba con motosierra, repique con motosierra	3	40	120	1020	1020									
Plantas	916	0,27	247,40	2102,91	2102,91									
Transporte de plantas	916	0,03	27,49	233,66	233,66									
Insumos: Insecticidas, herbicidas, fertilizantes	1031	0,27	284,92	2421,81	2421,81									
Materiales y herramientas (palas, machetes, azadones, picos, rastrillos) para imprevistos/ proporciona contratista las demás herramientas	1	12,55	12,55	106,68	106,68									
Mantenimiento			1961,55	16673,18	5602,47	6654,79	4215,05	204						
Mano de obra: Chapia (3 chapias al primer año, (15 jor); 4 chapias durante el segundo año (20 jornales); 3 chapias durante el tercer año (15 jornales) . Total 50 jornales. Durante 3 años	50	24	1200	10200	3311,29	4410,79	2481,05							
Mano de obra: Coronamientos (2 coronamientos al primer año (6 jornales); 4 coronamientos al segundo año (10 jornales); 3 coronamientos al tercer años (9 jornales). Total 25 jornales por 3 años	25	24	600	5100	1530	2040	1530							
Mano de obra aplicación de insecticidas. Dos aplicaciones en el primer año. 2 jornales	2	24	48	408	408									
Monitoreo y control de plagas y enfermedades. 1 jornal por hectárea a partir del 2do hasta el cuarto año	3	24	72	612		204	204	204						

Gastos de constitución: permisos, patentes, registros (costo para licencia de aprovechamiento forestal)											100,00
GASTOS FINANCIEROS	18750,64										
Gastos financieros crédito CFN											18750,64
Pago de deuda											22245,51
TOTAL EGRESOS	85058,68	25676,95	8522,24	6805,61	933,71	8	1240,73	8	8	8	44844,15

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Se detallan a continuación los gastos administrativos, de constitución y financieros de la empresa Núñez Green Forest que soportan los cálculos de la tabla anterior:

❖ Servicios básicos

Se estima el uso de los siguientes servicios básicos, para diferentes periodos, puesto que la oficina no estará operativa todo el proceso de crecimiento de la plantación.

Tabla 21

Servicios básicos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6	Año 10	Total
Luz	30	20	15	10	10	15	100
Agua	15	10	5	0	0	10	40
Internet	35	30	20	0	0	25	110
TOTAL	80	60	40	10	10	50	250

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

❖ Suministros de oficina

Se estiman en dólares los valores aproximados para el uso de suministros de oficina:

Tabla 22

Suministros de oficina

Descripción	Año	Año 2	Año 3	Año	Año 6	Año	Total
Esferos	5	3	3	2	2	5	20
Hojas de papel bond	10	10	10	5	5	15	55
Carpetas	8	10	5	3	3	10	39
Grapas	3	3	3	-	-	6	15
Perforadora	4	4	4	-	-	4	16
Sellos	15	-	-	-	-	-	15
Flash memory	5	10	5	-	-	-	20
TOTAL	50	40	30	10	10	40	180

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

❖ Depreciaciones activos fijos

Tabla 23***Depreciación activos fijos***

Descripción	Valor contable	% depreciación	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipo de computación	500	33%	166,65	166,65	166,65	166,65	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y enseres	80	10%	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL				174,7	174,7	174,7	8	8	8	8	8	8	8

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Se considera la depreciación anual conforme al Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art. 28 numeral 6 literal a), sobre el porcentaje anual establecido para cada bien.

Tabla 24***Gastos de publicidad***

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Página web y hosting	1	420,00	420,00
Publicidad de redes sociales	1	60,00	60,00
Tarjetas de presentación	1000	0,02	20,00
Total gastos de publicidad			500,00

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Los gastos de publicidad se ejecutarán en el décimo año, por la particularidad del giro de negocio, ya que las operaciones comerciales comenzarán cuando la plantación esté lista para cosechar.

❖ **Gastos de constitución**

Tabla 25***Gastos de constitución***

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Licencia de aprovechamiento ambiental	1	65,00	65,00
Permisos	1	35,00	35,00
Total gastos de publicidad			100,00

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Al ser una microempresa familiar, no se incurrirán en gastos de constitución legales, se trabajar con RUC de persona natural y se establecerá el nombre comercial Núñez Green Forest. Sin embargo, por el giro específico del negocio, se requiere la obtención de permisos y licencias de aprovechamiento ambiental, cuyo costo es referencial publicado en la página del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. Estos documentos son necesarios para la comercialización, por lo cual se estiman su ejecución al año 10.

❖ **Gastos Financieros**

Para el financiamiento del proyecto se realiza un crédito en la Corporación Financiera Nacional, con los siguientes datos:

Tabla 26

Datos de crédito

Monto de crédito	44.062,53
Plazos en años	10
Tasa nominal	13%
Periodo de gracia	Total- pago al final del periodo

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth
Fuente: Investigación CFN

Conforme lo explicado en el plan de financiamiento, se espera obtener la bonificación económica del estado como incentivo forestal para este proyecto de explotación comercial de árboles de melina, con el cual se emite la tabla de amortización con recálculo de valores a cancelar tanto de capital como de intereses, cuya liquidación sería:

Tabla 27

Recálculo monto de financiamiento CFN

Descripción	Monto
Monto solicitado	44.062,53
Incentivo forestal 75% (costos de establecimiento y mantenimiento del 1 al 4 año)	21817,02
Monto de recálculo para deuda real	22.245,51
Plazo en años	10

Periodo de gracia

Pago total al final

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth
Fuente: Aplicación incentivo forestal

Se procede con estos datos a emitir la tabla de amortización con el saldo real del crédito para considerar los gastos finales de interés y pago de préstamos.

Tabla 28

Tabla de amortización recálculo crédito CFN

Cuotas	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
1	\$2.891,92	\$1.207,70	\$4.099,62	\$21.037,81
2	\$2.734,92	\$1.364,70	\$4.099,62	\$19.673,11
3	\$2.557,50	\$1.542,11	\$4.099,62	\$18.131,00
4	\$2.357,03	\$1.742,59	\$4.099,62	\$16.388,42
5	\$2.130,49	\$1.969,12	\$4.099,62	\$14.419,29
6	\$1.874,51	\$2.225,11	\$4.099,62	\$12.194,19
7	\$1.585,24	\$2.514,37	\$4.099,62	\$9.679,82
8	\$1.258,38	\$2.841,24	\$4.099,62	\$6.838,58
9	\$889,02	\$3.210,60	\$4.099,62	\$3.627,98
10	\$471,64	\$3.156,34	\$3.627,98	\$0,00

Nota. Elaborado por Núñez Marianela, Núñez Elizabeth
Fuente: Plantilla de evaluación financiera forestal CFN

3.1.9.5 Proyección de ingresos

Para el establecimiento de los ingresos por la comercialización de árboles de melina, se considera el costo en el mercado de la madera de categorías: \$70,00 primera, \$30 segunda y \$10 tercera, con la cantidad de madera en metros cúbicos estimada en producción en 8 ½ hectáreas de terreno.

Los ingresos se obtendrán de la venta en el año 3 (raleo 1 categoría tercera), año 6 (raleo 2 categoría segunda), y año 10 con la cosecha de la producción.

Tabla 29***Proyección de ingresos***

Calidad de madera	Precio de madera	Producción esperada m³/ha	Total ingresos
Tercera categoría (primer raleo) Año 3	10	103	1.030,00
Segunda categoría (segundo raleo) Año 6	30	312	9.360,00
Primera categoría (corta de producción) Año 10	70	1874	131.180,00
Total ingresos proyectados			141.570,00

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

3.1.9.6 Estado de resultados

Con la información correspondiente a la proyección de ingresos y gastos se procede a estructurar el estado de resultados para la empresa Núñez Green Forest:

Tabla 30

Estado de Resultados

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	0,00	0,00	1030,01	0,00	0,00	9369,21	0,00	0,00	0,00	131169,00
(Costos directos)	25222,31	8247,59	6560,96	905,70	0,00	1212,73	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad bruta en ventas	-25222,31	-8247,59	-5530,95	-905,70	0,00	8156,48	0,00	0,00	0,00	131169,00
(Costos indirectos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad operativa	-25222,31	-8247,59	-5530,95	-905,70	0,00	8156,48	0,00	0,00	0,00	131169,00
(Gastos administrativos)	430,00	100,00	70,00	20,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	390,00
(depreciación)	174,65	174,65	174,65	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
(amortizaciones)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(gastos de constitución)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
(gastos financieros)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18750,64
(Gastos de ventas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00
Utilidad antes de impuestos	-25826,96	-8522,24	-5775,60	-933,70	-8,00	8128,48	-8,00	-8,00	-8,00	111520,36
Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1788,27	0,00	0,00	0,00	24534,48
Utilidad a trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	-25826,96	-8522,24	-5775,60	-933,70	-8,00	6340,22	-8,00	-8,00	-8,00	86985,88

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Por la particularidad del giro de negocio de la empresa, se observa que desde el primer año hasta el quinto año se genera pérdida, en los años siguientes se genera utilidad, culminando con el ingreso mayor en el décimo año, con una utilidad de \$86985,88, que corresponde al periodo donde se cosecha la plantación de árboles.

Cabe señalar que se colocaron como otros ingresos a la condonación del 75% de la deuda con la Corporación Financiera Nacional, establecida en el proceso de incentivos forestales, de los rubros de establecimiento y mantenimiento de la plantación de árboles de melina.

3.1.9.7 Calculo de TIR, VAN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la TIR y el VAN del proyecto:

❖ Valor Actual Neto

Permite calcular el valor presente de un determinado flujo de efectivo, mediante la aplicación de una tasa de descuento (costo de oportunidad), que para el presente caso corresponde al 12%. Es una herramienta de evaluación del proyecto que se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \text{flujos de efectivo año } 1 - 10 - \text{inversión}$$

❖ Tasa interna de retorno

Es la tasa máxima de descuento que logra que el VAN se iguale a cero, para el presente caso corresponde al 22%,

Para el cálculo se procedió a elaborar los flujos de caja, conforme se describe a continuación:

Tabla 31**Flujo Neto**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	0,00	0,00	1030,01	0,00	0,00	9369,21	0,00	0,00	0,00	131169,00
Costos directos	25222,32	8247,59	6560,96	905,70	0,00	1212,73	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos administrativos	280,00	100,00	70,00	20,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	240,00
Gastos de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00
Gastos de constitución	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Depreciaciones	174,65	174,65	174,65	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Flujo de caja operacional	-25826,97	-8522,24	-5775,60	-933,70	-8,00	8128,48	-8,00	-8,00	-8,00	130321,00
Ingresos no operacionales - crédito	44062,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos no operacionales	13511,64	4991,09	3161,28	153,00	0,00	1788,27	0,00	0,00	0,00	65563,63
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18750,64
Pago de crédito capital - crédito	13511,64	4991,09	3161,28	153,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22245,51
Pago participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1788,27	0,00	0,00	0,00	24567,48
Flujo no operacional	30550,89	-4991,09	-3161,28	-153,00	0,00	-1788,27	0,00	0,00	0,00	-65563,63
Flujo neto generado	18385,56	-13513,33	-8936,88	-1086,70	-8,00	6340,22	-8,00	-8,00	-8,00	64757,37
Flujo acumulado	18385,56	4872,23	-4064,65	-5151,35	-5159,35	1180,87	1172,87	1164,87	1156,87	65914,24

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Con la aplicación de las fórmulas respectivas, se logró determinar los siguientes resultados:

Tabla 32

Resultados análisis financiero

Análisis Financiero	Valor
VAN	1330,21
TIR	16%
B/C	1,66

Nota. Elaborado por. Núñez Marianela, Núñez Elizabeth

Por lo cual se concluye que el proyecto es viable desde la perspectiva financiera del TIR y VAN calculados. El TIR corresponde al 16% tasa que es superior a la tasa de descuento del VAN correspondiente al 12%.

La razón costo beneficio indica que por cada dólar que se invierte, se recibe una retribución de 0,66 centavos, lo cual indica que el proyecto es viable.

3.1.10. Lienzo CANVAS aplicado al proyecto

Toda vez que se han analizado de manera integral los 9 módulos que componen el modelo de negocios con la metodología CANVAS, se procede a diseñar el lienzo para la empresa Núñez Green Forest:

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Empresa de transporte Transselin: carga pesada de madera ✦ Alianzas con comercializadores de melina y aserraderos ✦ Corporación Financiera Nacional ✦ MAGAP 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Producción de madera mediante procesos ✦ Comunicación directa con el cliente ✦ Cumplimiento de normativa legal en el proceso productivo  <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Financieros. Aporte de inversión ✦ Físicos: tierra para la plantación, espacio propio para atender asuntos administrativos ✦ Tecnológicos: crear canales de asesoría pos venta ✦ Intelectuales: aporte de conocimientos técnicos de ingeniero forestal ✦ Humanos: personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Madera de calidad ✦ Precios accesibles ✦ Buen servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Relación directa con cliente desde la gerencia ✦ Establecimiento sistema de asesoría en línea  <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Transporte terrestre pesado de madera Transselin ✦ Mail ✦ Whatsapp ✦ Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Comercializadores de melina ✦ Aserraderos 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Inversión inicial para operaciones ✦ Subcontratación de personal por la modalidad de trabajo y especificidad del negocio ✦ Gastos de comercialización 			<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ingresos por venta de madera producida. ✦ Obtención de incentivo forestal del gobierno del 75 % para procesos de establecimiento y mantenimiento de la plantación. 	

Figura 7 Lienzo CANVAS aplicado al proyecto
Nota. Elaborado por: Núñez Mariana, Núñez Elizabeth

CONCLUSIONES

En el presente proyecto de diseño de un modelo de negocios con la metodología CANVAS para la explotación comercial de melina en el sector de San Miguel de los Bancos, mediante la investigación se logró determinar lo siguiente:

El sector silvicultor del país posee ventajas competitivas sobre otros sectores productivos, precisamente por el impulso del gobierno nacional, mediante la concesión de incentivos forestales para plantaciones comerciales de madera, con un porcentaje de cobertura de costos del 75%.

El modelo CANVAS es una herramienta de gestión muy amigable, que permitió identificar de forma clara y ordenada, los componentes necesarios para el establecimiento del negocio de explotación comercial de melina. Partiendo desde su segmento de clientes, como ofrecer una propuesta de valor que permita satisfacer sus necesidades, identificar los recursos clave, actividades clave, socios clave, determinar los canales para ofrecer y entregar el producto, y finalmente estructurar los costos de operación y sus fuentes de financiamiento, lo que se plasmó en el lienzo.

La estructura organizacional de la microempresa Núñez Green Forest a implementar es relativamente sencilla, identificando que no se requiere de una plantilla extensa de trabajadores, por el giro de negocio que permite efectuar contrataciones por obra a cargo de un contratista. En razón al tiempo de establecimiento y mantenimiento de una plantación de árboles de melina, no se requiere de la permanencia de personal en el sector, por lo que los costos están enfocados a los procesos productivos que deben cumplirse.

A pesar de ser un proyecto de características particulares, por el tiempo invertido de 10 años hasta que la producción de madera de melina se encuentre lista para la corta, la evaluación financiera practicada permite concluir que el proyecto es viable económicamente, con un VAN positivo de \$1330,21 y una TIR de 16%

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del modelo de negocio CANVAS para la microempresa Núñez Green Forest, de explotación comercial de melina en el Sector de los Bancos, considerando que se ha desarrollado sobre un proceso de investigación de campo exhaustivo, y desde varias aristas demuestra su factibilidad.

Para el proceso de implementación del modelo de negocio de la microempresa Núñez Green Forest, se debe considerar la asesoría permanente de un profesional técnico ingeniero forestal en las etapas productivas de la madera melina, puesto que esto facilitará realizar las correcciones a los procesos, evitando que existan pérdidas en las plantaciones o daños irreversibles a los árboles. Esta medida permitirá asegurar que los costos planificados para el proceso productivo no sean afectados.

La idea del negocio de explotación comercial de melina nace de la necesidad de hacer productiva a la tierra que actualmente está abandonada, la cual de acuerdo a evaluaciones técnicas profesionales es apta para este tipo de plantaciones productivas, lo que permitirá dinamizar la economía familiar de sus mentoras y del país a través de la generación de fuentes de empleo local.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial N° 125. (2015). Ministerio del Ambiente. *Normas para el Manejo Forestal Sostenible de los Bosques Húmedos*. Ecuador: Registro Oficial No.272 (Edición Especial).
- Acuerdo Ministerial N° 139. (2010). Ministerio del Ambiente. *Procedimientos para Autorizar el Aprovechamiento y Corta de Madera*. Ecuador: Registro Oficial No.164.
- Acuerdo Nro. 061. (2015). Ministerio del Ambiente. *REFORMA DEL LIBRO VI DEL TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA*. Ecuador: Registro Oficial Edición Especial N° 316.
- Arce, R. (2018). *Deforestación: conceptos, alcances y retos para revertirlo*. Obtenido de SERVINDI: <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/31/05/2018/deforestacion-conceptos-alcances-y-retos-para-revertirlo>
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. Obtenido de Repositorio digital UASB: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Censo de población y vivienda INEC. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Chesbrough y Rosenbloom. (2002). En R. Chesbrough, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies* (págs. 529-555). Industrial and Corporate Change.
- Código Orgánico del Ambiente. (2017). Ecuador: Registro Oficial Suplemento 983.
- Constitución de la República del Ecuador,. (2008). Ecuador: Registro Oficial 449.
- Consuegra, J. (6 de julio de 2020). *El equilibrio ambiental*. Obtenido de Opinión, El Heraldo: <https://www.elheraldo.co/columnas-de-opinion/jose-consuegra/el-equilibrio-ambiental-739949>

Decreto Ejecutivo 3516. (2003). Ministerio del Ambiente . *TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACION SECUNDARIA DE MEDIO AMBIENTE*. Ecuador: Registro Oficial Edición Especial No. 2.

Decreto Ejecutivo Nro. 442. (26 de julio de 2010). Presidencia de la República. Quito, Ecuador: Registro Oficial Nro. 258.

Donoso, C. (1989). *Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Austral de Chile*. Obtenido de Bosque:

<https://books.google.com.ec/books?id=PrfEfdUoGBIC&pg=PA3&dq=concepto+de+silvicultura&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewitj8m89ubqAhXDSt8KHfOZDxwQ6AEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=concepto%20de%20silvicultura&f=false>

Ecuador Forestal Org. (2007). *Planificación Estratégica Plantaciones Forestales en el Ecuador*.

Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Plantaciones.pdf

Ecuador Forestal Org. (2007). *Planificación estratégica transformación y comercialización de madera en el Ecuador* . Obtenido de <https://ecuadorforestal.org/plan-estrategico/>

El Universo. (24 de noviembre de 2019). *Ecuador es el país con la mayor tasa de deforestación de Latinoamérica en comparación con su tamaño, incluso más que Brasil*. Obtenido de Noticias:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/24/nota/7616396/estado-bosques-nativos-ecuador-deforestacion>

Espinoza, G. (10 de julio de 2020). Factibilidad de siembra de melina en Los Bancos. (M. Nuñez, Entrevistador)

FAO. (2006). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y El Caribe:

<http://www.fao.org/3/a0470s/a0470s00.htm#TopOfPage>

Flores, J. (10 de julio de 2018). *Derecho Ecuador*. Obtenido de Derecho Ecuador.com:

<https://www.derechoecuador.com/microempresa>

- Formichella, M. (2004). *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Chacra Experimental Integrada Barrow Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción - Pcia. de Buenos Aires Lic. Maria Marta Formichella – EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACIÓN: https://www.t-educa.cl/descargas/pdfs_portal/emprendimiento/emprendydesarrollolocal.pdf
- Gobierno Provincial de Pichincha. (2017). *San Miguel de los Bancos*. Obtenido de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/san-miguel-de-los-bancos>
- Griffin, R. y Ebert, R. (2005). *Negocios, séptima edición*. México: Pearson Education.
- Jiménez, L. (diciembre de 2016). *El cultivo de la melina en el trópico*. Obtenido de Respositorio Espe: <https://repositorio.espe.edu.ec/>
- Kloter P. y Keller K. . (2006). *Dirección de marketing*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA346&dq=concepto+de+competencia+en+mercadeo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiw2bi_7ebqAhWmUt8KHSbFCUQQ6AEwAHoECAkQA#v=onepage&q=concepto%20de%20competencia%20en%20mercadeo&f=false
- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre. (2004). Ecuador: Registro Oficial Suplemento# 418.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Quito, Ecuador: Registro Oficial 444 de 10-may.-2011.
- Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios*. Obtenido de researchgate: https://www.researchgate.net/profile/Georgy_Llorens/publication/237074623_Tarea_Paper_Ventaja_Competitiva_-_Georgy_Llorens/links/00b4951b3f067714ae000000.pdf

- MAGAP. (2013). *Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca*. Obtenido de noticias:
<https://www.agricultura.gob.ec/magap-implementa-programa-de-incentivos-para-siembra-de-bosques-con-fines-comerciales/>
- MAGAP. (2016). *Programa de incentivos para la reforestación con fines comerciales*. Obtenido de
<http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2016/08/FOLLETO-PIF-2016.pdf>
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *INCAE Volumen XII - Número 3*, 12-20.
- Matinez, J. (2019). *Liderazgo y mercaderero.com*. Obtenido de
<https://www.liderazgoymercaderero.co/aceptacion-de-un-producto/>
- Moyano, L. (julio de 2016). *Plan de negocios*. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=concepto+de+plan+de+negocio&ots=_9A_oBuuvr&sig=y4TwxQeW2PTLdH_xOCpO1AH5kXY#v=onepage&q=concepto%20de%20plan%20de%20negocio&f=false
- OLISTIKOS. (16 de diciembre de 2015). *Proyectos CANVAS*. Obtenido de
<https://seoymedia.com/proyectos-canvas>
- Osterwalder A .y Pigneur Y. (junio de 2010). *Generación de modelos de negocios*. Conversión a libro electrónico pdf www.planetadeloslibros.com.
- Pérez J. y Gardey A. (2008). *Definición de eficiencia*. Obtenido de <https://definicion.de/eficiencia/>
- Plan Nacional de Forestación y Reforestación. (2013). Ministerio de Ambiente. *Acuerdo No. 010*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Edición Especial Nro. 47.
- Silvicultura. (2011). *EcuRed*. Obtenido de Enciclopedia virtual : <https://www.ecured.cu/Silvicultura>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Education.
- WWF, Organización de conservación ambiental. (2014). *Tala*. Obtenido de
<https://wwf.panda.org/es/acerca/wwf/>
https://wwf.panda.org/es/dondetrabajamos/amazonia/los_desafios/tala/

Zott C. y Amit R. (enero de 2010). *La importancia de innovar en el modelo de negocio*. Obtenido de

ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/42348471_La_importancia_de_innovar_en_el_modelo_de_negocio

ANEXOS

Anexo 1.

Resultado del análisis

Archivo: OO Proyecto de GRADO Plantación Melina Final 02-08-2020.docx

Estadísticas

Sospechosas en Internet: 7,64%

Porcentaje del texto con expresiones en internet.

Sospechas confirmadas: 34,08%

Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas.

Texto analizado: 65,64%

Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto rojo).

Éxito del análisis: 100%

Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.

Direcciones más relevantes encontradas:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Semejanza
https://es.scribd.com/document/272226940/Texto-Unificado-de-Legislacion-Secundaria-de-Medio-Ambiente	469	4,04 %
https://es.slideshare.net/XavierVazquezDominguez/texto-unificado-de-legislacion-secundaria-de-medio-ambiente	37	7,72 %
https://www.derechoecuator.com/registro-oficial/2017/12/registro-oficial-no-140-juves-14-de-diciembre-de-2017	21	8,88 %
https://admymercadeo.blogspot.com/2015/05	14	8,62 %
https://admymercadeo.blogspot.com/2015/05/creacion-de-un-enfoque-en-el-cliente.html	14	4,84 %
http://www.oficial.ec/acuerdo-352-reformese-acuerdo-ministerial-no-076-publicado-en-segundo-suplemento-registro-oficial-no	13	4,56 %

Texto analizado:

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

HONRABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Modelo CANVAS para la explotación comercial de árboles de Melina sectores Bancos.

Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título:

Tecnólogo en: Administración de Empresas

AUTORAS: Nuñez Muñoz Rosa Mariana

Nuñez Muñoz Alba Elizabeth

TUTORA: Dra. Evelyn Cadena Quelal

FECHA: Quito, 31 de julio, 2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha certifico

Anexo 2. Encuesta



ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta tiene como objeto recabar información para el proyecto “Modelo de negocio CANVAS para la explotación comercial de árboles de Melina sector San Miguel de los Bancos”, los datos proporcionados son de carácter confidencial por lo que se solicita respuesta con sinceridad.

A) Relaciones con el cliente

B) Propuesta de valor

1.- ¿Considera usted que la relación con el cliente debe de ser personal con el fin de evitar mal entendidos y fomentar un clima de confianza?

a) De acuerdo

b) Medianamente en acuerdo

c) En desacuerdo

B) Propuesta de valor

C) Actividades claves

D) Canales de distribución

2.- ¿Señale el medio porque el que le gustaría recibir información del producto?

a) Redes sociales

b) Radio

c) Otros

E) Socios claves

D) Canales de distribución

3.- ¿Señale los medios por los que le gustaría se le entregue el producto?

a) Empresas de transporte Transselin

b) Empresa de transporte Transmayorga

c) Plantada o en pie

d) Otras

A) Relaciones con el cliente

4.- ¿La relación para adquirir el producto le gustaría que fuera directamente con?

a) Gerente de la empresa

b) Comerciantes

c) Distribuidores

F) Recursos Claves

5. Cree usted que es importante que nuestro negocio le proporcione?

a) Asesoría en line

b) Tienda on line

c) Otro

B) Propuesta de valor

6.- ¿Atributos o cualidades que usted prefiere encontrar en nuestro negocio?

a) Precios accesibles

b) Seguridad

c) Producto de calidad

d) Buen servicio al cliente

e) Atención personalizada.

f) Tamaño

C) Actividades Claves

7.- ¿Cómo prefiere la venta de la madera?

a) Talada

b) Plantada o en pie

c) Parcela

d) Entrega directa

G) Segmento de mercado

8.- ¿Quién cree usted que compra más la madera melina?

a) Arquitectos

b) Comercializadores de Melina

c) Decoradores de interiores

d) Otros

F) Cliente clave**9.- ¿Con qué frecuencia compra madera?**

a) Trimestral

b) Semestral

c) Anual

d) Ocasional

e) Otros

H) Cliente clave**I) Fuentes de ingreso****10.- ¿Cuánto dinero usted dispone para la compra de la madera?**

a) ¿De 200 a 400 dólares?

b) ¿De 400 a 600 dólares?

c) ¿De 600 a 800 dólares?

d) ¿De 800 a más dólares?

e) Otros

I) Fuentes de ingreso

11.- Los medios que utiliza para el pago del producto adquirido son:

a) Efectivo

b) Tarjeta de crédito.

c) Pago en línea

d) Crédito – contado

E) Socios claves

12.- Le gustaría comprar la madera en:

a) Distribuidoras autorizadas

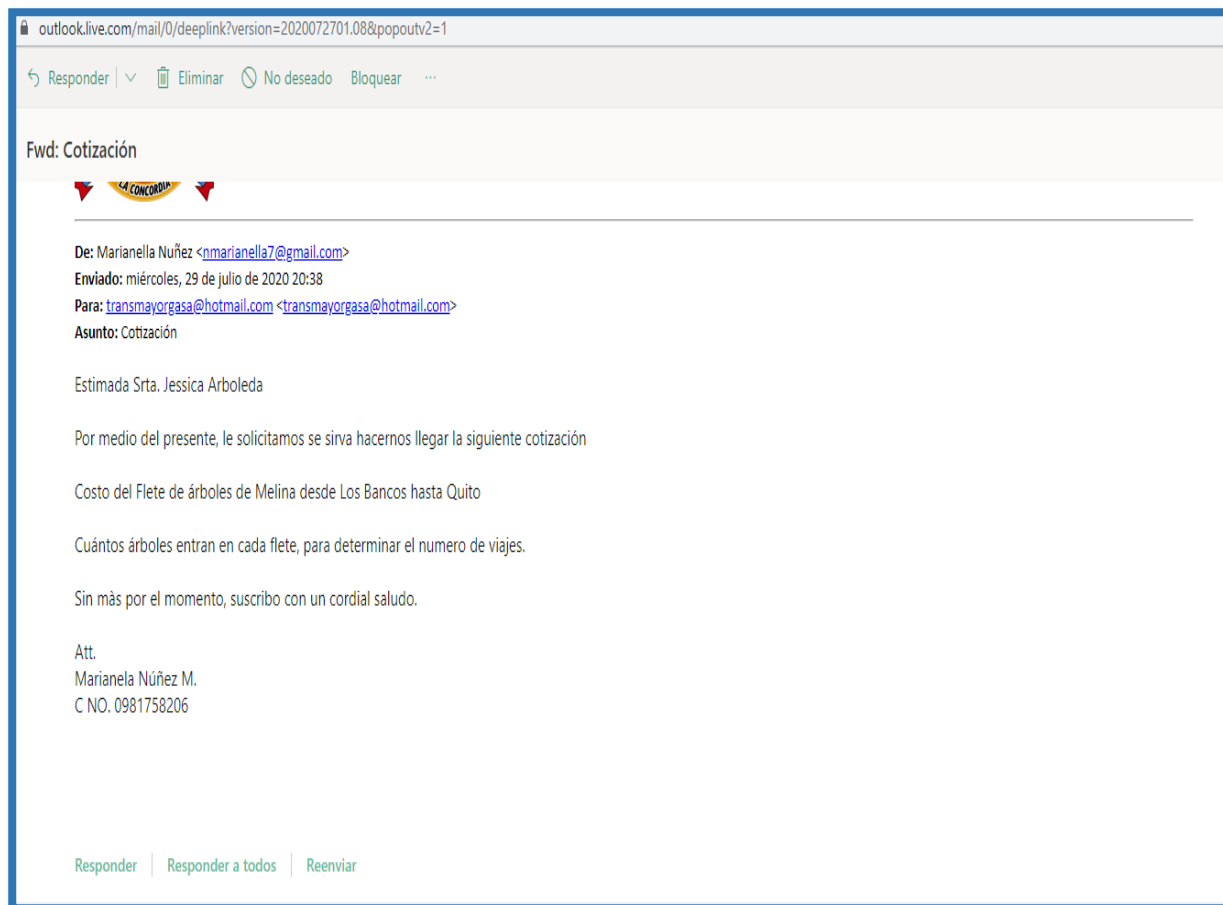
b) Venta directa

c) Comercializadoras de Madera

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3 Cotización de transporte Compañía Transmayorga


❖ Solicitud



outlook.live.com/mail/0/deeplink?version=2020072701.08&popoutv2=1

Responder | Eliminar | No deseado | Bloquear | ...

Fwd: Cotización



De: Marianella Nuñez <nmarianella7@gmail.com>
Enviado: miércoles, 29 de julio de 2020 20:38
Para: transmayorgasa@hotmail.com <transmayorgasa@hotmail.com>
Asunto: Cotización

Estimada Srta. Jessica Arboleda

Por medio del presente, le solicitamos se sirva hacernos llegar la siguiente cotización

Costo del Flete de árboles de Melina desde Los Bancos hasta Quito

Cuántos árboles entran en cada flete, para determinar el numero de viajes.

Sin más por el momento, suscribo con un cordial saludo.

Att.
Marianela Núñez M.
C NO. 0981758206

Responder | Responder a todos | Reenviar

❖ Respuesta

Responder | Eliminar | No deseado | Bloquear | ...

Fwd: Cotización

Date: jue., 30 jul. 2020 a las 15:41
Subject: RE: Cotización
To: Marianella Nuñez <nmarianella7@gmail.com>

Buenas tardes

Estimada
Adjunto informe de cotización es de \$500.00 dólares con plataformas de 12 metros y de altura 1.70
Quedo pendiente a sus comentarios

Saludos Cordiales
ING. JESSICA ARBOLEDA
COMPAÑÍA TRANSMAYORGA S.A.
Especialistas en carga de aceite de palma y sus derivados.
Tif.:0997101922
www.transmayorga.com
Dirección: Lotización La Florida vía a Puerto Quito s/n y Calle A.
La Concordia - Ecuador

