

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MONTGREEN

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 2

Presentado por:

Maria Fernanda Montoya Rueda.

Tutor:

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez.

Escuela de Administración

Pregrado en Administración de negocios internacionales

Bogotá, D.C.

2024

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



MONTGREEN

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento 2

Presentado por:

Maria Fernanda Montoya Rueda.

Tutor

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez.

Bogotá, D.C.

2024

Agradecimientos

Agradecimiento totales y profundos a todas las mujeres del campo que me abrieron la puerta de sus casas y sus corazones para conocer un poco más sobre los tipos de follaje, su producción y cuidados; Gracias a ellas y sus conocimientos se está materializando este gran proyecto.

A mis padres que siempre han creído en mí y me han apoyado en todo momento, me han empoderado y me han hecho una mujer fuerte y valiente; decidida a luchar por sus sueños y a impactar positivamente a la sociedad, generando nuevas oportunidades.

MARIA FERNANDA MONTOYA.

Dedicatoria

Dedicatoria especial a mis padres que me han demostrado día a día que los sueños si se hacen realidad con esfuerzo y dedicación, gracias por hacerme la mujer que soy hoy en día, por enseñarme a no rendirme fácilmente y a luchar por mis ideales, sin ustedes nada de esto hubiera sido posible.

Maria Fernanda Montoya

Declaración de originalidad y autonomía.

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “MONTGREEN”, en la opción de grado en emprendimiento y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Maria F. Montoya R.
C.C. 1010030469
maria fernanda montoya Rueda.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Maria F. Montoya R.
cc. 1010030469
maria fernanda montoya Rueda.

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	14
<i>Palabras clave</i>	16
<i>ABSTRACT</i>	17
<i>Keywords</i>	19
1. INTRODUCCIÓN	20
1.1 Justificación	20
1.2 Objetivos de Investigación	21
1.3 Objetivo General	23
2. MODELO DE NEGOCIO	26
2.1 Identificación de la oportunidad para emprender	26
2.1.1 Origen de la idea	26
2.1.2 Descripción del problema	27
2.1.3 Identificación y justificación de los problemas	28
3. MODELO DE NEGOCIO	30
3.1 Propuesta de valor	30
3.2 Características de producto o servicio	32
3.3 Segmento de cliente	34
3.4 Descripción del buyer persona	37

	8
3.5 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario.....	41
3.6 Alternativas de solución y criterios de selección	44
4. ANÁLISIS SECTORIAL	46
4.1 Mapa del entorno	46
4.2 Mapa de competidores.....	52
5. PROTOTIPO FUNCIONAL.....	57
5.1 Presentación y descripción del prototipo CATALOGO	57
5.1 Hipótesis.....	66
5.1.1 Hipótesis de deseabilidad	68
5.1.2 Hipótesis de factibilidad.....	69
5.1.3 Hipótesis de viabilidad	69
5.2 Piloto de ventas.....	70
5.2.1 Escenario de validación (diseño de experimento) (catalogo).....	70
5.2.2 Blueprint del piloto	72
5.2.3 Cronograma de validación	74
5.2.4 Medición y resultados	77
5.2.5 Validación financiera piloto	78
6. MODELO DE NEGOCIO AMPLIADO	80
6.1. Business model CANVAS.....	80
6.2. Verbalización del modelo de negocio	81

	9
6.3. Matriz DOFA	84
6.3.1. Análisis interno.....	85
6.3.2. Análisis externo	88
6.4. Estrategia de Marketing.....	91
6.4.1. Definición de TAM, SAM y SOM.....	91
-TAM:	91
6.4.2. Funnel de ventas y actividades comerciales	96
6.4.3. Estrategias de marketing digital y marketing offline	99
6.4.4. Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline.....	100
6.5. Estrategia comercial	102
6.5.1. Construcción de marca	102
6.5.2. Plan y presupuesto de lanzamiento.....	103
6.6. Estrategia legal.....	105
6.6.1. Riesgos jurídicos y tributarios	105
6.6.2. Planeación legal.....	110
6.6.3. Registro y formalización	111
6.7. Validación financiera.....	112
6.7.1. Margen de contribución por producto o servicio	112
6.7.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto o servicio	116
6.7.3. Flujo de caja mensual a dos años	118
6.7.4. Informes financieros.....	120

	10
6.7.5. Balance general	120
6.7.6. Estado de resultados	121
6.7.7. Indicadores financieros.....	122
7. CONCLUSIONES.....	123
8. APRENDIZAJES.....	124
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	128

Índice de Tablas

Tabla 1 Criterios	36
Tabla 2 Mapa de comptidores	54
Tabla 3 Indicadores	56
Tabla 4 Costos	78
Tabla 5 Materia prima	79
Tabla 6 Ganancia Real	79
Tabla 7 Precio y costos	112
Tabla 8 Gastos fijos	116
Tabla 9 Ventas mínimas	116
Tabla 10 Tabla de resumen	117
Tabla 11 Flujo de caja	118
Tabla 12 Balance general	120
Tabla 13 Estado de Resultados	121
Tabla 14 Estado de Resultados %	122
Tabla 15 Equilibrio	122
Tabla 16 Indicadores financieros	123

Índice de Figuras

Figura 1 Prueba piloto	32
Figura 2 Propuesta de valor	34
Figura 3 Buyer p1	37
Figura 4 Buyer p2.....	38
Figura 5 Reconocimiento cachipay	41
Figura 6 Comparación ventas	48
Figura 7 Comparación eficacia	48
Figura 8 Análisis frontal	50
Figura 9 Ruta de trabajo	51
Figura 10 Tendencias	52
Figura 11 Mapa de posición.....	55
Figura 12 Curva de valor.....	56
Figura 13 Catalogo de follaje.....	57
Figura 14 Video P1	64
Figura 15 Video P2	65
Figura 16 Blueprint	73
Figura 17 Cronograma de validación	74
Figura 18 Bussines model	81
Figura 19 Verbalización de modelo	83
Figura 20 DOFA	84
Figura 21 Fincas productoras.....	92
Figura 22 Personal ocupado en la producción de flores	93

	13
Figura 23 Distribución de la producción.....	93
Figura 24 Distribución de fincas	94
Figura 25 TAM	95
Figura 26 SAM.....	95
Figura 27 SOM	96
Figura 28 Logo	102
Figura 29 Fundamentos de política.....	107
Figura 30 Resoluciones y acuerdos	108
Figura 31 Decretos y resoluciones.....	109

RESUMEN

Montgreen nace en el municipio de Cachipay Cundinamarca al conocer un poco sobre la economía y sus habitantes, mostrando la oportunidad de mejora en el mercado y el desarrollo sostenible de la región. Según la página Colombiatrade.com, Colombia cumple un papel fundamental en la exportación de flores, ocupando el segundo lugar a nivel mundial después de Holanda. Esto lo convierte en un sector de gran impacto social que se fusiona con programas de sostenibilidad ambiental. Cachipay, Cundinamarca, se destaca dentro de la industria agropecuaria del café y su gran población floricultora, por lo que la mayoría de su población se dedica a la agricultura. Entre estos se destaca la producción de diferentes clases de follaje, como lo es el rusco. Los campesinos de la zona se dedican a la producción y preparación de este, llevándolo a ser de calidad tipo exportación.

Montgreen consiste en la producción y preparación de las diferentes clases de follaje que se dan en el municipio de Cachipay, brindando un acompañamiento a las mujeres campesinas que se dedican a la producción de este. Se hace de manera sostenible y amigable con la región y el medio ambiente. De esta manera se quiere innovar en la calidad y presentación del producto, diversificándolo para diferentes ocasiones y clientes, cambiando la perspectiva del típico producto verde tipo exportación y creando valor en la marca y en quienes lo producen.

Se busca generar ventas internacionales y a nivel nacional del follaje (conjunto de ramas de árboles y plantas), prolongando la vida útil de los arreglos florales, generando un cambio en la percepción del producto y lo que los usuarios vienen acostumbrados a consumir. Se innovará en sus presentaciones y colores, prolongando su uso y mejorando su impacto ambiental, ya que se

sabe que este se usa en compostaje, aceites esenciales y extracción de cera. Uno de los objetivos es lograr darle un valor significativo al producto, generando innovación en su presentación, color o aroma. Cambiando la cadena de consumo al no ser un arreglo que se desecha a los 5 días si no que su vida útil va más allá de los arreglos que se vienen comercializando hasta el momento.

¿Que buscamos con esto? Si bien vamos a vender el follaje, también queremos cambiar el concepto no solo del consumidor, sino también de quienes lo están produciendo, realizándolo de una manera consciente y sostenible hídricamente, usando la menor cantidad de pesticidas y preservando la tierra y sus cultivadores, generando una cadena de conciencia ecológica y social. No es un secreto para nadie que ahora es el momento en el que debemos tomar acción y pensar en el impacto ambiental de nuestras decisiones.

Se evidencio que el uso del follaje es muchas veces menor a 15 días, ya que los arreglos florares y en las decoraciones de eventos, son desechados el mismo día. Buscaremos enfocarnos a nivel nacional en las grandes bouqueteras, floristerías, hoteles, planificadores de eventos, empresas constituidas que se dediquen a la exportación del follaje y mercados de cadena. Queremos llegar en el futuro a el mercado extranjero, con Estados Unidos como punto estratégico, ya que se exporta más del 77% del mercado floricultor de Colombia convirtiéndolo en una gran oportunidad de venta debido a la gran ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es que hasta el momento no se registra otra compañía que ofrezca servicios similares, ya que actualmente están muy ligados al concepto y forma que le han dado durante los últimos años. Por lo tanto, se ve como una gran oportunidad al ser pioneros y generadores de cambio. Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de Montgreen es ir más allá de la venta del follaje, trascender en el producto, generar conciencia e impacto con

nuestras acciones, sacando el mayor provecho de este y empezando a realizar este cambio medioambiental en Colombia, educándonos.

Como soy estudiante de Administración de negocios internacionales, mi sueño es crear empresa, generar impacto, globalizar e internacionalizar, conocer y viajar, y poder hacer muchos negocios a nivel internacional, poniendo en práctica todo lo aprendido en mi vida universitaria. Qué mejor oportunidad que empezar a pensar en grande e impulsar mi emprendimiento con mujeres que trabajan en el campo, generando oportunidades de mejora, reactivando la actividad económica del sector de una manera guiada y consciente con el medio ambiente.

Palabras clave

Sostenibilidad, agricultura, campo, marketing, eventos, esencia, factor diferenciador, innovación, vida útil, cambio, exportaciones, mujeres, educación, reactivación económica, recursos hídricos.

ABSTRACT

Montgreen was born in the municipality of Cachipay Cundinamarca after learning a little about the economy and its inhabitants, showing the opportunity for improvement in the market and the sustainable development of the region. According to the Colombiatrade.com page, Colombia plays a fundamental role in the export of flowers, occupying second place worldwide after Holland. This makes it a sector with great social impact that merges with environmental sustainability programs. Cachipay, Cundinamarca, stands out within the coffee agricultural industry and its large flower-growing population, which is why the majority of its population is dedicated to agriculture. Among these, the production of different types of foliage stands out, such as rusco. The farmers of the area are dedicated to the production and preparation of this, leading it to be of export-type quality.

Montgreen consists of the production and preparation of the different kinds of foliage that occur in the municipality of Cachipay, providing support to the peasant women who are dedicated to its production. It is done in a sustainable and friendly way with the region and the environment. In this way, we want to innovate in the quality and presentation of the product, diversifying it for different occasions and clients, changing the perspective of the typical green export-type product and creating value in the brand and those who produce it.

The aim is to generate international and national sales of foliage (a set of tree and plant branches), prolonging the useful life of floral arrangements, generating a change in the perception of the product and what users are accustomed to consuming. It will innovate in its presentations and colors, prolonging its use and improving its environmental impact, since it is

known that it is used in composting, essential oils and wax extraction. One of the objectives is to give significant value to the product, generating innovation in its presentation, color or aroma. Changing the consumption chain by not being an arrangement that is discarded after 5 days but rather its useful life goes beyond the arrangements that have been marketed up to now.

What are we looking for with this? Although we are going to sell the foliage, we also want to change the concept not only of the consumer, but also of those who are producing it, doing it in a conscious and water-sustainable way, using the least amount of pesticides and preserving the land and its growers, generating a chain of ecological and social awareness. It is no secret to anyone that now is the time when we must take action and think about the environmental impact of our decisions.

It was evident that the use of foliage is often less than 15 days, since floral arrangements and event decorations are discarded on the same day. We will seek to focus nationally on large bouquet shops, florists, hotels, event planners, established companies dedicated to the export of foliage and chain markets. We want to reach the foreign market in the future, with the United States as a strategic point, since more than 77% of the Colombian flower market is exported, making it a great sales opportunity due to its great competitive advantage.

The competitive advantage is that to date no other company has been registered that offers similar services, since they are currently closely linked to the concept and form that they have given it in recent years. Therefore, it is seen as a great opportunity to be pioneers and generators of change. As mentioned above, Montgreen's main objective is to go beyond the sale of foliage, transcend the product, generate awareness and impact with our actions, making the most of it and beginning to make this environmental change in Colombia, educating ourselves.

As I am a student of International Business Administration, my dream is to create a company, generate impact, globalize and internationalize, learn and travel, and be able to do a lot of business internationally, putting into practice everything I learned in my university life. What better opportunity than to start thinking big and promote my entrepreneurship with women who work in the field, generating opportunities for improvement, reactivating the economic activity of the sector in a guided and environmentally conscious way.

Keywords

Sustainability, agriculture, countryside, marketing, events, essence, differentiating factor, innovation, useful life, change, exports, women, education, economic reactivation, water resources.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación.

Al ver que el mercado de la producción de flores cubre un porcentaje tan alto a nivel Colombia y aplicando mi gusto por los negocios y la internacionalización de estos, nace la idea de vender follaje. Realizando un cambio en la forma en la que se está percibiendo el producto en cuanto a presentación, color, durabilidad y producción. Reactivando la economía del municipio de Cachipay, Cundinamarca de la mano de las mujeres campesinas que se encargan de la producción y preparación del producto, haciéndolo amigable y sostenible con el medio ambiente y respetando los tiempos de su producción; Ya que se evidencia la gran contaminación que el mal uso del recurso hídrico (Gracia Rojas et al., 2022) y los pesticidas está causando en la comunidad, se educara a los mismos para realizar un cambio de pensamiento no solo al cliente si no a quienes están trabajando la tierra y produciéndolo.

Es un emprendimiento diferente e innovador en el cual se generarán empleos enfocándonos en la población de mujeres campesinas, que son quien principalmente trabajan este producto al ser delicado y de gran atención. Se generará un impacto ambiental y de educación a la comunidad sobre los tiempos y los buenos manejos sobre el producto recalcando que para MONTGREEN es importante la calidad, no la cantidad. Generando un cambio total en la percepción de producto.

1.2 Objetivos de Investigación.

La finalidad de realizar el ejercicio de ideación es abrir un panorama y sumergirnos en preguntas claves que nos ayudaran en el desarrollo de nuestra idea, nos mostraran fortalezas, oportunidades, debilidades, mejoras. Para poder realizar cualquier emprendimiento debes tener un conocimiento previo a lo que buscamos realizar pues estos ejercicios aclaran el panorama y permiten empezar a plantear una ruta de trabajo con objetivos específicos a trabajar.

Es por eso por lo que la investigación nace con las siguientes preguntas:

¿La población de Cachipay a que se dedica?

¿Cómo se fabrica el follaje, cuál es su producción, sus cuidados, sus tiempos de vida útil?

¿Qué usos se le da al follaje?

¿Cuáles mercados son atractivos para este servicio?

¿Qué factor diferenciador se le puede dar al producto, dejando de esta manera una marca personal?

¿Cuáles son los sustitutos del follaje?

¿Países líderes en producción y exportación de follaje?

¿Precio del follaje?

¿Cuidados y almacenamiento?

¿Principales competidores?

¿Precio de exportarlo?

¿Qué permisos y trámites legales se necesitan?

¿Qué se necesita para cultivar follaje?

¿Cómo se almacena de manera correcta para que no se estropee?

¿Quiénes lo producen?

¿Quién vende follaje, como lo venden, presentaciones?

¿Dónde lo puedo comprar?

Promover la participación de las mujeres campesinas en la producción y venta de los ramos de follaje, se generará un aumento en la autoestima y empoderamiento de las mujeres de la región, que contribuirá a su desarrollo personal y fortalecimiento de la comunidad.

Si ofrecemos ramos de follaje pintados a mano en una variedad de colores y presentaciones, se logrará atraer un nuevo segmento de consumidores que valoren la originalidad y la personalización en los arreglos florales, lo que podría resultar en un aumento de clientes.

Si se establecen alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y empresas de eventos de promoción y venta de los ramos de follaje de Montgreen se convertiría en una alternativa sostenible y estéticamente atractiva a los arreglos florales tradicionales, se incrementaría la visibilidad y la demanda de los productos de la empresa en el mercado local y turístico.

Si se usan prácticas de producción ecológicas y sostenibles en todas las etapas del proceso de elaboración del producto, se reducirá el impacto ambiental de la actividad agrícola de la región, contribuyendo de esta manera a la conservación de los recursos naturales y el bienestar del ecosistema local.

Si se logra educar a los consumidores sobre la importancia del follaje en la decoración y el diseño de interiores, así como sobre los beneficios del consumo de productos locales y sostenibles, Montgreen lograra cambiar la perspectiva del follaje como un producto secundario y poco valorado, posicionándolo como una opción elegante y consiente para la decoración del hogar y los diferentes eventos.

1.3 Objetivo General.

Montgreen tiene como objetivo general realizar un cambio en la percepción del producto, devolviéndole valor al campo y a las mujeres que lo producen, cambiando su forma de verlo y venderlo. Se busca realizar un catálogo con diferentes colores y tipos de follaje que serán vendidos en forma de ramos, se diferenciarán porque estos ramos no contienen flores, serán 100% hechos a mano, de manera ecosostenible por mujeres de la región.

Hipótesis:

Al crear ramos de follaje elaborados 100% a mano por mujeres campesinas de la región, los cuales no incluirán flores si no que se adecuaran los colores y presentaciones del follaje (se van a pintar), se plasmara en un catálogo diversificado, se generara un cambio significativo en la percepción del producto por parte de los consumidores, quienes al ver el trabajo artesanal y ecosostenible resultara en un aumento de la demanda que generar una reactivación económica de la región con la nueva versión del follaje que busca tener un impacto internacional.

Se espera generar valor al follaje, que deje de ser un relleno en los arreglos florales y se le dé el protagonismo que merece, apoyando el campo y las mujeres de la región que realizaran los ramos. Esto es una oportunidad de crecimiento y desarrollo. Al mismo tiempo se busca preservar los recursos naturales y los buenos manejos de las producciones ya que mucho de lo que se cosecha se desecha al no ser de calidad tipo exportación por defectos mínimos, Montgreen busca transformar esto, por lo que estas hojas que no nos brinden las cualidades de exportación las pintaremos y restauraremos para usarlas en nuestros ramos.

1.4 Objetivos Específicos.

Para la realización y desarrollo del objetivo general se realizó una investigación previa en la que se logró identificar la importancia de las mujeres campesinas de la región en este proceso, por lo que siempre ha sido claro que queremos apoyarlas y tenerlas presentes en este cambio de perspectiva que se quiere generar al producto. Es fundamental para nosotros la visita a los diferentes cultivos de follaje, ya que este es nuestro producto principal queremos entenderlo, saber sus cuidados, sus usos... por lo que se visitaran diferentes fincas de la región que están lideradas por mujeres que se dedican a cultivarlo y venderlo.

1. **Generar empleabilidad a la población femenina de la región:** Brindar la oportunidad a las mujeres de la región de trabajar en la elaboración del producto, generando empleos y mejoras en su calidad de vida.
2. **Desarrollar un catálogo con los diferentes ramos de follaje que Montgreen distribuirá:** Se implementaran estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y el interés de los consumidores en los ramos de follaje, destacando su valor artesanal y su impacto ecosostenible por su durabilidad.
3. **Reactivar la economía local:** Se busca generar un aumento significativo en la venta de los ramos elaborados por Montgreen, reactivando la economía de la región al proporcionar nuevas oportunidades con la diversificación del producto y el apoyo de las mujeres campesinas y sus comunidades.
4. **Posicionar el follaje como producto protagonista:** Cambiar la percepción del follaje, posicionándolo como un producto principal en lugar de ser solo relleno en los arreglos

florales, resaltando su belleza y versatilidad que se verá reflejado en los diseños de los ramos que se elaboraran.

5. **Promover la sostenibilidad y el aprovechamiento de recursos:** Utilizar el follaje que no cumpla con los estándares de calidad de exportación, restaurándolo mediante la pintura y adecuación, para reducir el desperdicio y promover practicas ecosostenibles en la producción de los ramos elaborados por Montgreen.
6. **Identificar el mercado y el tipo de venta:** revisar de qué manera Montgreen puede generar más beneficios económicos, venta al mayoreo o individual, en que nos vamos a centrar.
7. **Implementar plan piloto:** Se busca poner en práctica lo aprendido durante la carrera para impulsar la innovación y el emprendimiento viendo que tan rentable es en el sector floricultor y que aceptación logra tener.
8. **Identificar tiempos y calidad en optimización de recursos:** Realizar un testeo de precios y tiempo tanto de durabilidad como de fabricación del producto.

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1. Identificación de la oportunidad para emprender.

2.1.1. Origen de la idea

Montgreen nace al conocer sobre el municipio de Cachipay, Cundinamarca, al entender sus dinámicas y principales actividades económicas, se identifica una oportunidad de negocio y mejora en lo que los campesinos de la región vienen realizando hasta el momento, sin dejar atrás el conocimiento sobre el mercado de flores que mueve Colombia, pues este municipio se dedica a producir y vender el follaje a las banqueteras para su exportación a nivel internacional. Los campesinos de la región sacan una producción de diferentes clases de follaje, todo lo producido no es calidad tipo exportación por lo que se desperdicia una gran cantidad a la cual se le invierte una cantidad considerable de recurso hídrico, no se ha logrado trascender el producto a otro nivel; A que me refiero con esto, el follaje es visto simplemente como un relleno. Es un producto infravalorado, Montgreen quiere dar este cambio de perspectiva al producto, transformarlo a protagonista a nivel nacional e internacional apoyando a los agropecuarios de la región, fortaleciendo a las mujeres que se dedican a esta labor, que claramente es muy delicada y femenina que es la esencia que quiere vender Montgreen, no ramos de flores que duren una semana es la experiencia de calidad en unos ramos completamente innovadores, hechos por mujeres 100% a mano, cuidando nuestro medio ambiente, dándole una mayor optimización a los recursos naturales.

2.1.2. Descripción del problema

Se evidencia la falta de educación y cuidados de los recursos naturales de la región, ya que su actividad económica principal se basa en la floricultura y la venta del follaje para las bouqueteras más grandes ubicadas en la zona. La inversión de agua es incontrolable y no todo el producto se logra vender por sus características, lo que para muchos agricultores de la zona es insostenible, no existe un control en los indicadores de calidad establecidos en la normatividad vigente, y no hay actividades que fortalezcan el ahorro del agua. (Gracia Rojas et al., 2022)

Por otro lado se reconoce, los factores que afectan a más de 214 productores de la región que causan problemas hídricos y de contaminación al subsuelo por el mal manejo de la fertilización química, el mal manejo y corte del producto, sus altos costos de transportación teniendo como determinantes los factores económicos, culturales y de ausencia de educación frente a la elaboración del follaje. En la región 526 fincas con un área de 204 hectáreas están sembradas con diferentes clases de follajes, el 72 % de la población se encuentra gastando los recursos de una manera inadecuada.

De los 12.000 habitantes de Cachipay, Cundinamarca, 1020 se encuentran empleados directamente en la producción de follaje; La gran mayoría expresa desinformación frente a los procesos que están generando en los cultivos, manifiestan su interés en aprender a realizarlo de una manera más consciente con la logística adecuada y el buen manejo del recurso, como lo es la utilización de fertilizantes orgánicos (Rojas & Hernández, 2019),(Espinel Duarte et al., 2018), (El Tiempo, 2017),

“Según el artículo *Riesgos para la salud en la producción de follajes cachipay, Cundinamarca*, la economía del municipio de Cachipay está basada en el sector agropecuario, actividad en la cual se usan diferentes productos químicos que al ser tratados de la manera incorrecta pueden causar efectos negativos en la salud (Jiménez Villamil et al., 2022).

La innovación en los modelos de negocios en las empresas B en América Latina. Busca una expansión con impacto socioambiental en un grupo de interés determinado, mostrándonos lo atractivo de las empresas que buscan emprender en el sector agrícola (Frañowsky, 2024).

Los productores y comerciantes de follaje han presentado retos frente a la adaptación del producto durante y después de pandemia, teniendo en cuenta las condiciones que en la mayoría de los casos no son favorables, la importancia del seguimiento de las medidas sanitarias, hay que destacar que si los comerciantes no cumplen con los estándares no podrán generar ventas, ni ingresos, por lo que se debe reactivar el sector (Fabre Platas & Morales Alarcón, 2021).

2.1.3. Identificación y justificación de los problemas

. Se evidencia la oportunidad de negocio en un sector que tiene un gran apoyo e impacto social, actualmente en Colombia es uno de los sectores que apoya a la economía del país, ocupando el segundo lugar de las divisas producidas por el país.

El potencial que tiene el follaje como independiente no se ha visto en el mercado, ya que siempre se ha exportado como acompañante de los ramos de flores, es un producto que está desaprovechando su potencial

Se busca dar un giro a la perspectiva de uso y a como los clientes lo ven hasta el momento, se ve como una gran oportunidad de reactivación económica.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 Propuesta de valor

Montgreen es un nuevo comienzo para el follaje, que nos ofrece una perspectiva renovada del producto que brindara la oportunidad de generar un cambio significativo a nivel ecológico. Montgreen encarna en el espíritu del campo, el esfuerzo de cada mujer emprendedora que busca progresar y que quiere cumplir sus sueños. Montgreen representa a todos los campesinos y a toda la región, convirtiéndose en el renacer de una nueva oportunidad para el sector que se dedica a la producción y venta de follaje. Nuestra marca la define la delicadeza, la calidad y la durabilidad. Montgreen nos incluye a todos, ofreciendo la oportunidad de destacar y hacer las cosas fuera de lo convencional, desafiando los usos tradicionales del follaje. Somos el renacimiento en su forma más pura y artesanal, devolviéndole al follaje su valor y brindándole el protagonismo que merece.

Es por eso que Montgreen está dedicado a crear ramos usando solo follaje, son elaborados con esmero y dedicación por las mujeres campesinas de la región. Son ramos 100% naturales y realizados a mano, permitiéndonos resaltar la belleza natural y la variedad de colores y tipos de follaje. Siendo un punto diferenciador de nuestro producto el pintarlo y adecuarlos con los diferentes colores y presentaciones de los ramos que los hace únicos en el mercado. Creemos fielmente en el valor del trabajo artesanal y ecosostenible por lo que buscamos que nuestros

clientes también lo valoren, cada uno de nuestros ramos refleja el cuidado y la atención al detalle que ponemos en cada paso del proceso de producción y elaboración.

Al elegir un ramo de follaje Montgreen, el cliente no solo está adquiriendo un producto de calidad, sino también un producto único y diferente del mercado; sin obviar que se estaría apoyando el desarrollo económico y social del municipio de Cachipay, cada compra contribuye a generar oportunidades de empleo y de mejora en la calidad de vida de las mujeres campesinas que realizan los ramos.

Montgreen está comprometido con sus procesos y la preservación del medio ambiente y sus recursos naturales, por eso utilizamos hojas de follaje que normalmente se desecharían debido a defectos mínimos, estas son pintadas y restauradas para crear hermosos ramos que destacan la belleza de la naturaleza.

Montgreen ofrece ramos únicos, de calidad y durabilidad, elaborados con amor y cuidado por las mujeres campesinas de la región, que refleja nuestro compromiso con la comunidad y el medio ambiente. **UNETE Y DESCUBRE EL VERDADERO VALOR DEL FOLLAJE.**

Montgreen cuenta con una variedad de clientes que va desde exportadores hasta personas que simplemente quieren comprar un arreglo floral, lo que nos permite tener un mercado muy amplio, desde floristerías, casas de eventos, personas interesadas en realizar un cambio en el pensamiento sobre el auto sostenimiento y beneficios de los productos naturales.

Para esto usaremos canales como el e-commerce, publicidad física, el vos a vos, información sobre que brindamos y que nos hace diferentes a los demás caracterizándonos por brindar un producto y servicio de calidad a nuestros clientes para fidelizarlos con lo que somos como compañía.

El modelo de negocio se basa en un híbrido entre fabricante y distribuidor, ya que será un producto que realizaremos desde cero y comercializaremos a nivel nacional buscando internacionalizarlo en el futuro, pues se busca probar la aceptación y reconocimiento en el mercado colombiano, para así continuar con su exportación.

3.2 Características de producto o servicio

Figura 1 Prueba piloto

Prueba piloto de prototipado.



Fuente: Autoría propia.

Según las encuestas realizada a los consumidores de follaje en las bouqueteras se logró identificar lo siguiente:

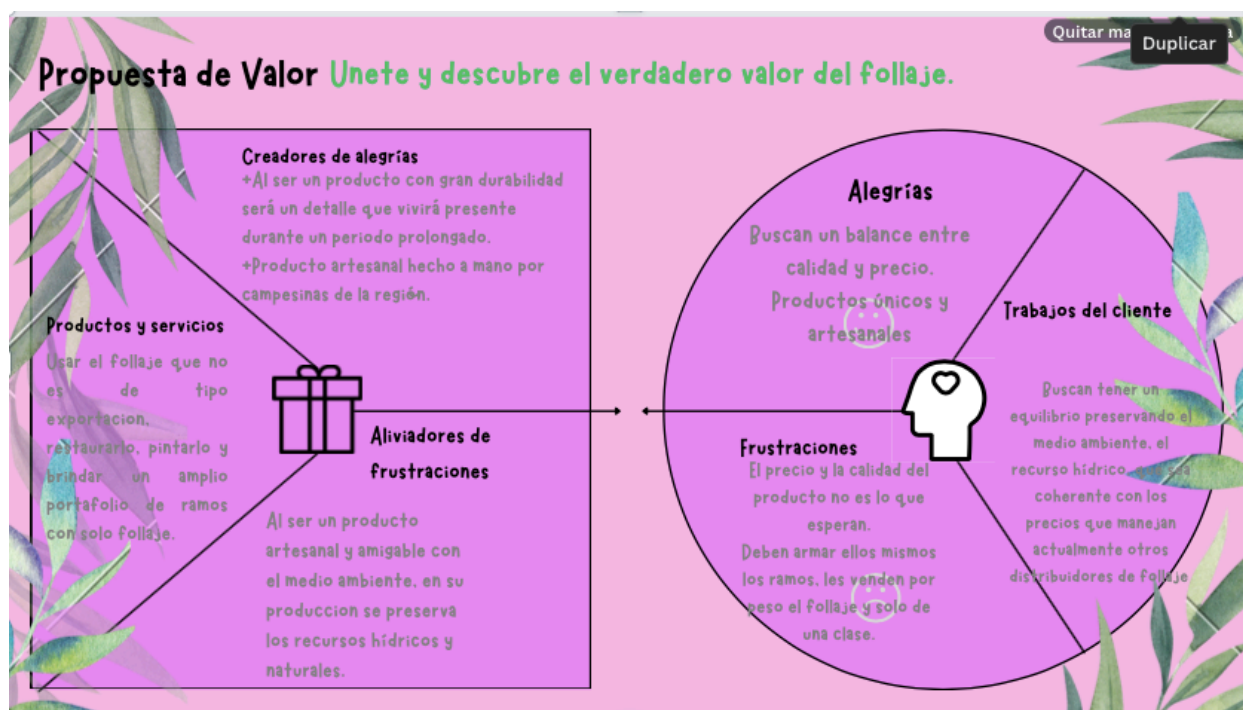
El cliente está buscando una relación entre precio y calidad, busca durabilidad y lograr optimizar sus tiempos y recursos de la mejor manera, por lo que manifiestan que para ellos sería un gran hit si pudieran escoger los ramos ya armados ya que hasta el momento ellos solo compran el follaje para ser adecuado en arreglos florares, les parece una idea innovadora, que podría optimizarles procesos y brindar nuevas oportunidades en el mercado reconociendo al follaje como ramo y no como su acompañante.

Les gustaría tener una relación directa con una logística concreta y seria, ya que muchas veces los campesinos no logran tener una buena negociación con ellos.

Les parece una estrategia muy fuerte el incentivar la producción consiente apoyándose por mujeres, haciéndolo artesanal, contribuyendo socialmente al desarrollo de la región, con la reducción de riesgos. Estos arreglos benefician a las boqueteras ahorrándoles costes y tiempos de producción.

Figura 2 Propuesta de valor

Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Segmento de cliente

El segmento principal en el cual se quiere enfocar Montgreen, según los estudios de mercado es las grandes distribuidoras de follaje, conocidas como bouqueteras, floristerías, almacenes de cadena, y personas naturales que deseen brindar un regalo artesanal, duradero y realizado 100 % a mano por mujeres de la región.

Los principales usuarios que se verán beneficiados son los grandes exportadores de follaje más conocidos como bouqueteras, que hasta el momento no cuenta con este producto en forma de ramos, al momento ellos solo están exportando el follaje para que hagan el acompañamiento a las flores. Por otro lado, tendremos las grandes superficies como éxito, Carulla, Price Smart a los cuales queremos hacerles llegar nuestro catálogo de flores para empezar su distribución. Tenemos también muy presente las diferentes floristerías que quieren innovar en sus productos, brindando ramos de flores diferentes. Finalmente tenemos las personas que no están ligadas a ninguna compañía y simplemente quieren realizar la compra de un ramo diferente, estas ventas se manejarán por medio de redes sociales donde estará expuesto el catálogo de nuestros servicios. Las características socioeconómicas que se consideran favorable son:

- **Rango de edad:** 15-60 años, ya que en este rango de edad se encuentra la población pensando en detalles diferentes para sus madres, hijos etc. Haciendo una inclusión a que el género no es diferenciador para Montgreen, se considera que tanto hombres como mujeres pueden ser potenciales clientes.
- **Educación, estado civil y ocupación:** Al querer generar conciencia y cambios en la sociedad la educación de los clientes de Montgreen será de nivel superior, pues son personas que logran entender el balance entre el precio y la calidad de la preservación del medio ambiente, con los estándares de calidad en un trabajo artesanal. No queremos limitarnos al estado civil de nuestros clientes, si tenemos claro que se busca los exportadores, pero no dejemos de lado el mercado de las personas que simplemente quieren un ramo pues también se considera con gran potencial.

Se realizó la siguiente comparación de la oferta que están manejando hasta el momento:

Tabla 1 Criterios*Criterios de comparación de oferta*

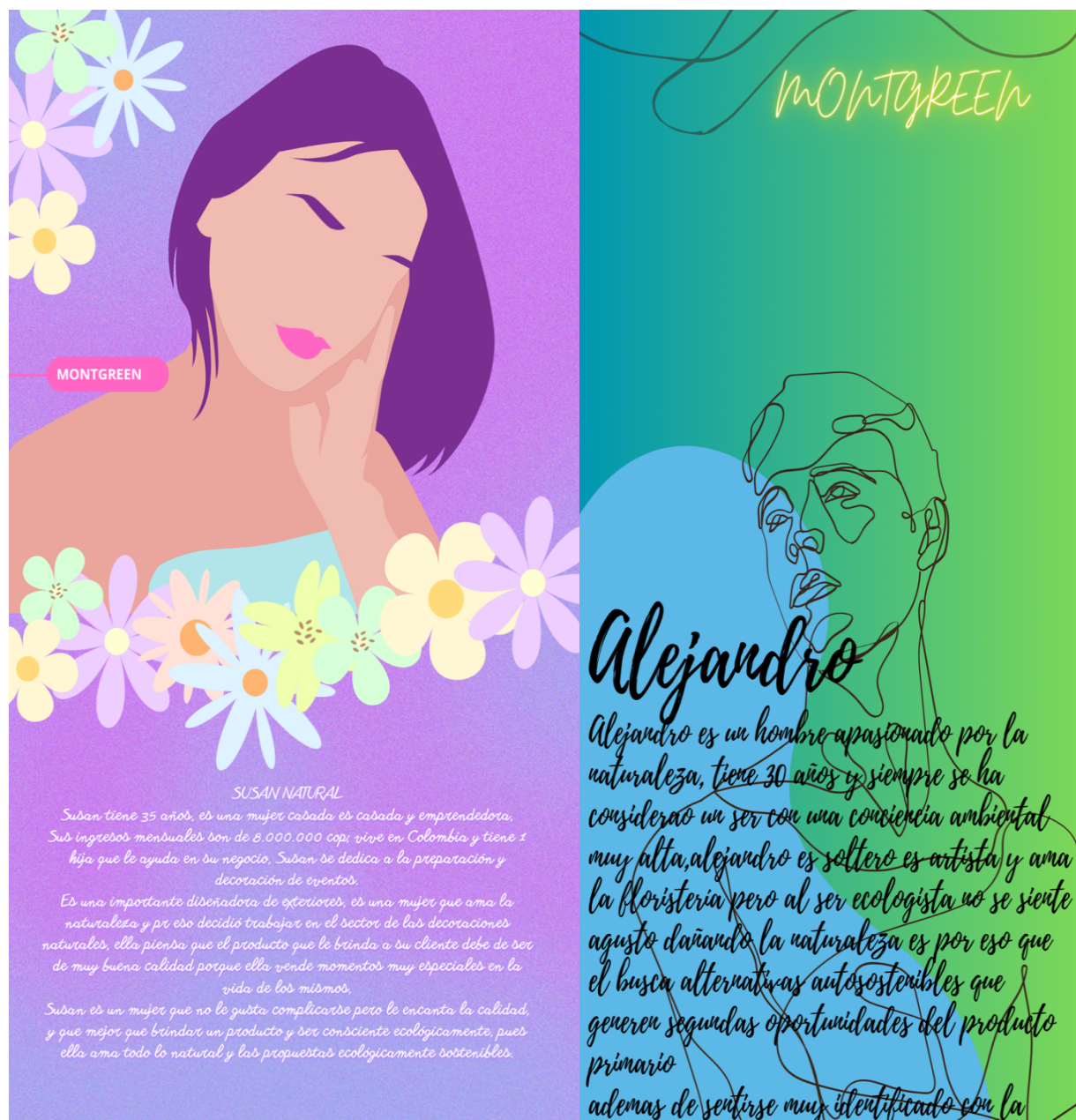
LISTA DE CRITERIOS	COMPETENCIA			
	MERCADO LIBRE	HOME CENTER	MAKROREGALOS	PIENZA EN VERDE
PRECIO	32.500	16.900	42.200	120.000
CANTIDADES	60X40	UNIDAD	60 CM	CAJA 12 PIEZAS
FORMA DE VENTA	ONLINE	ONLINE Y FISICO	ONLINE Y FISICO	ONLINE
TIPO DE CULTIVO	ARTIFICIAL	NATURAL	ARTIFICIAL	NATURAL
CERCANIA A BOGOTA	LA SABANA	BOGOTA	BUCARAMANGA	CUNDINAMARCA
CERTIFICACIONES	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE
CALIDAD	PLASICO	BUENA	PLATICO	PREMIUM
VARIEDAD	3 TIPOS	3 TIPOS	4 TIPOS	4 TIPOS
MARKETING	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE
TIEMPO	1- 2 SEMANAS	DISPONIBLE RETIRO EN TIENDA	1-2 SEMANAS	1-2 SEMANAS

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Descripción del buyer persona

Figura 3 Buyer p1

Buyer persona



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4 Buyer p2

Buyer persona

The graphic is split into two vertical panels. The left panel has a grey background with a white oval frame containing a photo of a florist in a brown apron arranging white roses in a rustic metal vase. Above the oval, the text 'MONTGREEN BOUQUETERA' is written in a white serif font. Below the oval, there is a block of white text on a grey background. The right panel shows a blurred background of a supermarket aisle with shelves of products. In the foreground, there are boxes of red tomatoes. Overlaid on this panel are two green rounded rectangular boxes with white text, and a white speech bubble with green text.

MONTGREEN

SUPERMERCADOS DE CADENA

Principales almacenes de cadena que quieran implementar nuevos productos.

ANDRES TIENE 50 AÑOS, ES ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y DUEÑO DE LA BOUQUETERA Y MAYOR EXPORTADORA DE CACHIPAY LLAMADA COLOMBIA VERDE, TIENE SU ESPOSA Y SUS HIJOS.

LO QUE EL BUSCA EN ESTE MOMENTO ES QUE LE CUMPLAN CON LAS ENTREGAS LA CALIDAD Y LOS TIEMPOS, PUES NO LE ESTAN DANDO VARIEDAD EN SUS PRODUCTOS, ELQUIERE OPTIMIZAR SUS RECURSOS Y TIEMPO YA QUE DESEA PASAR MAS TIEMPO CON SU FAMILIA

Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en los perfiles creados por la herramienta de buyer persona se identificó la siguiente segmentación de mercado según el DANE (Oviedo Arango & Garcia Rojas, 2020):

1. **Según la edad:** Montgreen está dirigido a un amplio rango de edades, abarcando desde jóvenes adultos hasta personas mayores que están en busca de productos naturales y sostenibles para su consumo o para venta de eventos, abarcando a un 80% de la población Colombia.
2. **Según el género:** La marca busca atraer tanto a hombres como a mujeres que estén interesados en productos diferentes e innovadores, podría enfocarse más en mujeres, ya que tienden a estar más involucradas con las decoraciones y compras de arreglos florales, de los cuales 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres.(Oviedo Arango & Garcia Rojas, 2020)
3. **Según la ubicación:** Puede dirigirse a clientes en áreas urbanas y rurales, teniendo un mayor impacto y demanda en las zonas urbanas donde la población tiene más conciencia ambiental y existe una tendencia por los productos artesanales(Oviedo Arango & Valencia Ramírez, 2018).
4. **Según el nivel de ingresos:** La marca logra atraer clientes de diferentes niveles de ingreso, empezando en personas de ingresos medios hasta aquellos con mayor poder adquisitivo, buscando cubrir un 60% del mercado estratégico, Según el artículo del banco mundial se dice que Colombia ha sido uno de los mercados emergentes con mejor desempeño económico, después de pandemia se logró un crecimiento en el PIB de 10,7% (Banco Mundial, 2022).
5. **Según el nivel socioeconómico:** Montgreen se dirige a diferentes segmentos, pero se espera mayor aceptación en aquellos consumidores que valoran la sostenibilidad, la innovación y la calidad; Los cuales están interesados en productos como los que la compañía ofrece.

6. **Según su ocupación:** Podríamos incluir profesionales, amas de casa, ejecutivos, empresas especializadas en la realización de eventos, personas que se dedican a las exportaciones como lo son las compañías bouqueteras y las floristerías, Colombia ocupa el 15% a nivel exportación en el sector floricultor a nivel mundial, siendo 74 empresas presentes al 2016,(Villamizar, 2016).
7. **Según la educación:** Se logra atraer clientes con diferentes niveles educativos, pero se espera mayor adherencia en las personas con un nivel educativo superior; Tienden a estar más informados sobre temas de sostenibilidad que valoren el trabajo artesanal.

Para los clientes corporativos, las variables para describe el perfil pueden ser: industria (o parte de una industria), ubicación, tamaño de la empresa, calidad, tecnología, preferencias de precios y otros (específicos para su industria o sector).

El proceso de decisión de compra comienza con la decisión de invertir en el producto, ya sea por su estética, por su calidad, por su exclusividad, por su precio al ser un producto artesanal sostenible. Esta decisión de compra se puede dar al conocer el portafolio de los diferentes ramos ofrecidos por Montgreen.

Finalmente nace la pregunta: ¿por qué comprar? Y para nosotros como Montgreen es tan sencillo como el hecho de querer innovar dándole el valor que merece al follaje, teniendo ramos diferentes, de calidad, con una durabilidad de 15 días, a un precio asequible siendo 100% artesanal y sostenible para la región, estamos optimizando recursos y tiempo. ¿Dónde se podrá comprar? Se podrá comprar por medio de redes sociales y de la línea directa que se realizará con las bouqueteras y los almacenes de cadena.

¿Cada cuanto se realizará la compra? Aquí se nos abren dos panoramas, el primero para las exportadoras, se enfocarán en las fechas calendario que tengan alguna festividad, por ejemplo, el día de las madres (macro). El segundo panorama es para floristerías, decoración de eventos, supermercados de cadena y personas naturales, que se realizara por medio de pedido cada 15 días, que es la vida útil del producto.

3.5 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario

Para la validación del problema con el usuario, se realizó una investigación en la cual estuve en trabajo de campo, directamente con las mujeres de la región, donde me mostraron y hablaron sobre algunos cultivos, explicándome todo su proceso de producción, hasta el producto final entregado a los exportadores.

Figura 5 Reconocimiento cachipay

Videos de reconocimiento de los cultivos de Cachipay, Cundinamarca





Fuente: Elaboración propia.

Lo que se logró con estas salidas fue la validación del producto, logrando entender de una manera clara que es lo que busca el consumidor, sus cuidados, el empaquetado, se evidencia cual es tipo exportación y cual se va a desechar, esto abre un panorama de entendimiento de marca y producto de lo que como empresa queremos mejorar he implementar.

1. El uso adecuado de los recursos como el agua, el suelo y pesticidas amigables con el medio ambiente pues no se puede dejar de lado que esto es fundamental para la óptima producción de los cultivos.
2. Las mujeres de la región que se dedican a esto enfatizan en la importancia de realizar el corte de manera correcta, pues depende de lo que está buscando el cliente se realizan cortes más largos que otros.

3. La cantidad de follaje que es desechado por no ser tipo exportación es del 47% de la producción, producto que no se está aprovechando.
4. Se abre el panorama de los diferentes tipos de follajes cultivados en la zona, 20 clases diferentes.
5. El producto no es solo producido por mujeres, si no tratado, desde el corte, lavado, brillado y empaquetado para llevar al cliente.
6. No cuentan con las herramientas óptimas para realizar estos procesos, utilizan métodos muy ortodoxos para el riego y fumigación de los cultivos.
7. Se entiende que el cliente quiere calidad, precio y que el producto esté listo simplemente para ser enviado al extranjero, entre menos tengan que hacerle mejor, hasta el momento no se manejan ramos, se vende por tipo, como por ejemplo el rusco que es de los más comercializados en la región.
8. Se entiende que las diferentes clases de follaje tienen cuidados diferentes unos son más resistentes que otros, por ejemplo, la brillantina es de extremo cuidado.
9. En la región solo una persona vende las diferentes semillas de follaje.
10. Se evidencia el descontento de los compradores en los temas logísticos y de cumplimientos de los tiempos, pues los productores no cuentan con los recursos de transportación adecuados, no pueden almacenar el producto lo que hace que se pierda muchas veces.
11. Los usuarios sienten que no hay una conexión entre la compañía y los productores, muchas veces las negociaciones no son las esperadas.

Al tener una reunión con la principal bouquetera de Cachipay, Cundinamarca, llamada Colombia verde, nos manifestaron que ellos hacían todos sus procesos internamente, desde la producción hasta la exportación para evitar los problemas logísticos y optimizar sus recursos.

3.6 Alternativas de solución y criterios de selección

Montgreen implementara las siguientes alternativas de solución:

- **Aprovechamiento del follaje desechado:** Se utilizará el follaje que es desechado por no cumplir con los estándares de tipo exportación, este será restaurado y pintado con aerógrafos especiales para brindarle un toque diferenciador a nuestros ramos. Este enfoque reduce el desperdicio de los recursos, trasformando el producto visto como desechable en una contribución significativa en la economía de la región.
- **Manejo de los recursos:** Se realizará el manejo adecuado del agua y los pesticidas en la producción del follaje, garantizando su calidad y al mismo tiempo preservando el medio ambiente, brindando las herramientas adecuadas para su elaboración.
- **Empoderamiento en las mujeres campesinas:** Se fomentará el trabajo a las mujeres campesinas de la región que vienen realizando estas labores hasta el momento, se trasformará la perspectiva del producto que será 100% a mano y artesanal, brindándoles oportunidades de mejora y de reutilización de la materia prima.
- **Logística eficiente y oportuna:** Nos enfocaremos en una logística adecuada, con la administración de los recursos, cumpliendo con los tiempos establecidos haciéndolo

de una manera formal por medio de la compañía, haciendo llegar el producto en perfectas condiciones en los tiempos estipulados.

- **Transformación del follaje:** Montgreen va un paso adelante, ya que no está vendiendo rellenos para exportaciones de ramos de flores, convertimos el follaje en arte, agregando valor y distinción a cada uno de nuestros productos.

Para evaluar las alternativas expuestas anteriormente se considerarán los siguientes criterios:

-Impacto ambiental: Realizar una evaluación de como estas alternativas afectaran el medio ambiente, teniendo en cuenta factores como la reducción del desperdicio de los recursos, el uso adecuado del agua y los pesticidas, y el uso responsable de la materia prima.

-Viabilidad económica: Analizar los costos de la implementación de las alternativas expuestas, su potencial de generación de ingresos y el retorno de la inversión a largo plazo.

-Beneficios sociales: Evaluar las alternativas que contribuirán al desarrollo social y económico de la región, enfocándonos en el empoderamiento de las mujeres campesinas, la generación de empleos y las mejoras de la calidad de vida en la comunidad.

-Calidad del producto: Tener en cuenta la calidad y estética de los ramos de follaje, así mismo la capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes en términos de diseño y durabilidad.

-Cumplimiento de objetivos estratégicos: Evaluar en qué medida las alternativas contribuirán al logro de los objetivos estratégicos, como lo es la diferenciación del mercado, la sostenibilidad y la generación de valor agregado a través de la transformación del follaje.

4. ANÁLISIS SECTORIAL

4.1 Mapa del entorno

Según el artículo “Efectividad y EVA del sector floricultor en Colombia, 2014-2019*” El sector floricultor en Colombia ha sido uno de los más importantes del país por su participación en el total de las exportaciones y el alto impacto social que genera. “En el 2019, las ventas externas del sector representaron el cuarto renglón del país con cerca de USD 1.500 millones, solo por debajo de industrias como el petróleo, café y metales preciosos” (Escobar & Betancur, 2020, p. 1) y generando “más de 140.000 empleos directos e indirectos en 60 municipios colombianos, y cuenta con un tejido empresarial de más de 400 empresas” (Procolombia, 2019, p. 1), además, “vincula alrededor del 25 % de la mano de obra rural femenina” (Procolombia, 2021, p. 1). Este sector ha podido sacar ventaja competitiva por su ubicación geográfica que le permite una diversidad cercana a 1.600 variedades durante todo el año, pese a no disponer de los más actualizados avances tecnológicos (Eafit noticias, 2019).

Cabe resaltar que el sector floricultor de Colombia ocupa el segundo lugar en exportaciones agrícolas del país, después del café, el mismo lugar ocupa como exportador de flores a nivel global, teniendo el 16% de participación, después de Holanda que concentra el 48%. El 95% de la producción total se exporta, generando como resultado una cantidad de divisas significativas. Para el año 2019 se generó una ganancia de alrededor de \$ 1.474 millones de dólares. (Ministerio de Agricultura, 2020).

El sector floricultor genera cerca de 130 mil empleos formales. De estos trabajos, 36% son ocupados por hombres y 64% por mujeres, y el 60% de esta población son madre cabeza de hogar. A mayor producción el empleo se incrementa. (Sectorial, 2018, página web).

-Tendencias: El mercado floricultor ha tomado una gran relevancia en la economía del país, convirtiéndose en un sector generador de empleos para la población campesina, y gran aporte para la economía del país, hasta el momento el gobierno se encuentra incentivando todos los proyectos de nivel agrícola y reactivación del campo y más cuando se incluye a la población de campesinos vulnerables de la región, semilleros y fondos de emprendimientos están realizando grandes inversiones en proyectos de impacto social, como lo es el SENA. Actualmente, el mercado se encuentra regulado frente a la calidad del producto para su exportación, pues cuenta con estándares estrictos para su comercialización, pero muestra un panorama favorable económico y socialmente como lo muestran las tablas de documento “Efectividad y EVA del sector floricultor en Colombia, 2014-2019*”

Figura 6 Comparación ventas

Comparación de ventas, activos y utilidad neta

Comparación de ventas, activos y utilidad neta

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
SFC							
Ventas (\$MM)	14.992	20.027	24.581	28.523	28.920	34.488	25.255
Activos (\$MM)	11.157	16.926	20.214	24.066	27.173	32.366	21.984
Utilidad neta (\$MM)	332	498	810	752	355	844	599
GVFC							
Ventas (\$MM)	49.264	57.170	62.540	66.335	63.154	80.816	63.213
Activos (\$MM)	36.295	41.621	48.443	47.945	54.222	69.135	49.610
Utilidad neta (\$MM)	394	1.177	3.148	1.747	1.109	2.255	1.638

Notas. \$MM: millones de pesos colombianos. SFC: sector floricultor en Colombia. GVFC: empresas con mayores ventas del sector floricultor en Colombia.

Fuente: Rivera Godoy et al. (2022, p. 14).

Figura 7 Comparación eficacia

Comparación de la eficacia

Comparación de la eficacia

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	σ
SFC								
Margen de utilidad neta (%)	2,2	2,5	3,3	2,6	1,2	2,4	2,4	0,7
GVFC								
Margen de utilidad neta (%)	0,8	2,1	5,0	2,6	1,8	2,8	2,5	1,4

Notas. SFC: sector floricultor en Colombia. GVFC: empresas con mayores ventas del sector floricultor en Colombia.

Fuente: Rivera Godoy et al. (2022, p. 15)

-Sector (oferta): Teniendo en cuenta los factores externos que influyen en el desempeño de la empresa se identificó que frente al entorno político se deben tener en cuenta las políticas

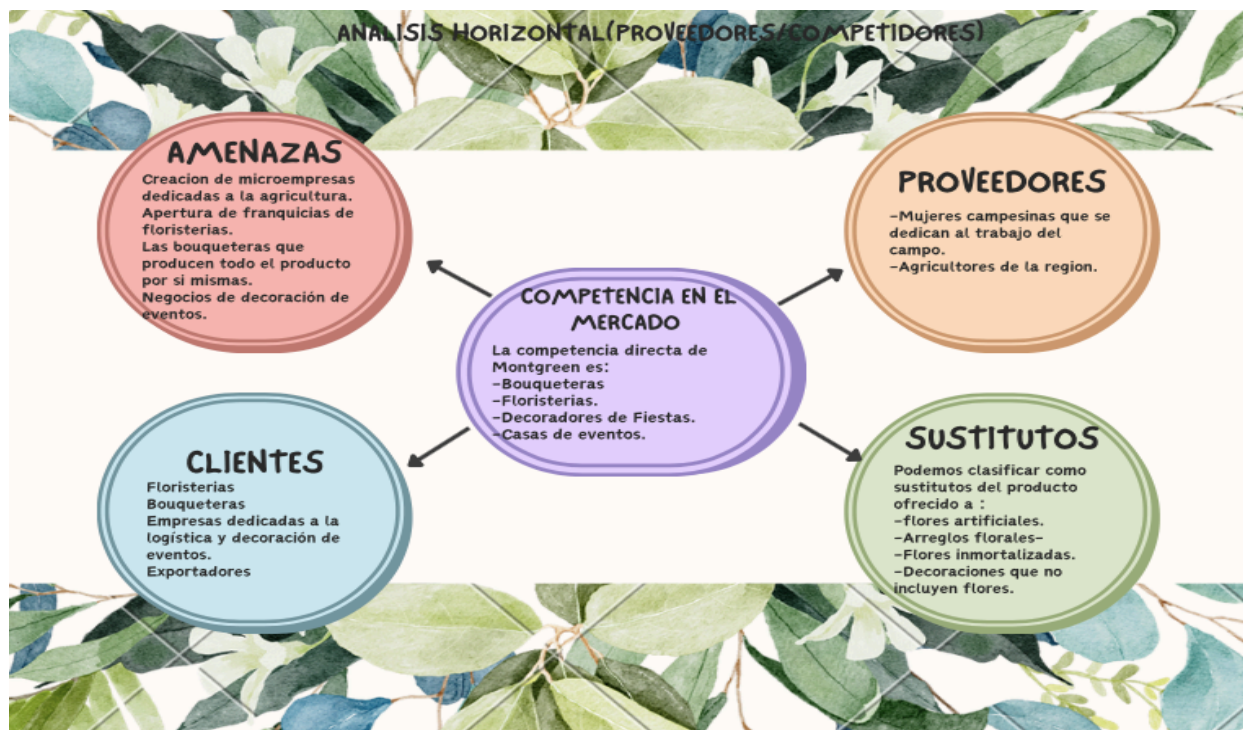
gubernamentales que en este momento rigen el cuidado de la agricultura y el medio ambiente, así mismo el uso de pesticidas y de residuos agrícolas, que al tener un mal manejo podrían desencadenar en consecuencias para la compañía y la tendencia de consumo que se relaciona con la sostenibilidad y el ingreso del follaje de una maneja artesanal en el mercado frente a productos sustitutos que están siendo utilizados en este momento en el mercado, teniendo en cuenta los factores ambientales como el clima y las condiciones del suelo para la producción de los ramos y la reactivación de la economía de la región basándonos en la calidad y diferenciación del producto que se comercializara.

Las dinámicas del sector son claras, se caracterizan por la demanda del producto, que en este caso es el follaje natural haciéndolo un producto único, exclusivo, con conciencia ambiental y responsabilidad social, creando de esta manera una competencia intensa, con una gran cantidad de proveedores que se ve como una fortaleza ya que no ofrecen productos similares, siendo claro que, si se puede ejercer una presión frente a los precios, y márgenes de beneficio de la empresa.

Si hablamos de adaptabilidad, Montgreen se aprovecha de las dinámicas que muestra el sector, estableciendo relaciones solidas con los cultivadores de la región, garantizando calidad y disponibilidad y uso de las materias primas generando un cambio de perspectiva para sus consumidores, implementando practicas saludables con el medio ambiente para alinearse con las expectativas del mercado, generando un factor diferenciador.

Figura 8 Análisis frontal

Análisis Horizontal



Fuente: Elaboración propia.

Este negocio al ser un emprendimiento quiere comenzar con un modelo be to be, en el cual se manejaría una relación directa entre el comprador y el vendedor, generando un factor diferenciador frente a los productos que se vienen comercializando en el mercado agrícola hasta el momento, pues se busca fidelizar y crear un cambio en la perspectiva del uso y la venta del follaje.

Figura 9 Ruta de trabajo

Ruta de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

-Mercado (demanda): Los consumidores del sector floricultor de Colombia está esperando calidad sobre precio, buscan mejorar sus cadenas de logística e implementar nuevos productos innovadores que les permitan reactivar la economía de sus negocios que les permita optimizar tiempo y recursos. Se evidencia que las dinámicas de compra se hacen un 95% para la exportación del producto y que deben realizar una revisión de la calidad del producto con su respectiva empaquetación para su exportación como acompañante de los arreglos florales. Los consumidores actuales no se están enfocando en el mercado nacional y en el potencial del follaje

como protagonista en los arreglos florares, nuestros consumidores están preocupados por el bienestar ambiental, por las artesanías y por la durabilidad del producto.

Figura 10 Tendencias

Tendencias, sector, mercado



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Mapa de competidores

Realizando los análisis pertinentes a los principales competidores se evidenciar que el manejo en los precios es muy elevado comparándolos con la calidad y versatilidad del producto, no se enfocan en la logística ni en los tiempos de espera con respecto a los cuidados de los recursos de una manera óptima. Si bien se enfocan en entregar un producto de calidad no están interesados en la sostenibilidad del ecosistema, ni en la mano de obra femenina, por otro lado, floristerías un poco menos reconocidas brindan servicios muy similares a un precio asequible y

con posibilidad de entrega inmediata. Sus fortalezas evidentemente es que tienen productos de calidad tipo exportación y están muy bien posicionadas siendo de esta manera empresas muy sólidas.

Hasta el momento no se ha implementado el follaje como producto estrella, ya que no lo visualizan más allá de la venta y exportación, no se tiene en cuenta el impacto ambiental ni sus propiedades, por lo que Montgreen crea valor al darle una segunda oportunidad de vida al producto, al volverlo protagonista, artesanal y hecho a mano. Esto es primordial ya que nos brinda un factor diferenciador frente a lo que se encuentra ofertado actualmente en el mercado, supliendo de esta manera no solo la necesidad de la venta de flores si no creando valor como marca y producto que se interesa por su cliente y por el bienestar del medio ambiente, siendo autosostenible.

Tabla 2 Mapa de comptidores

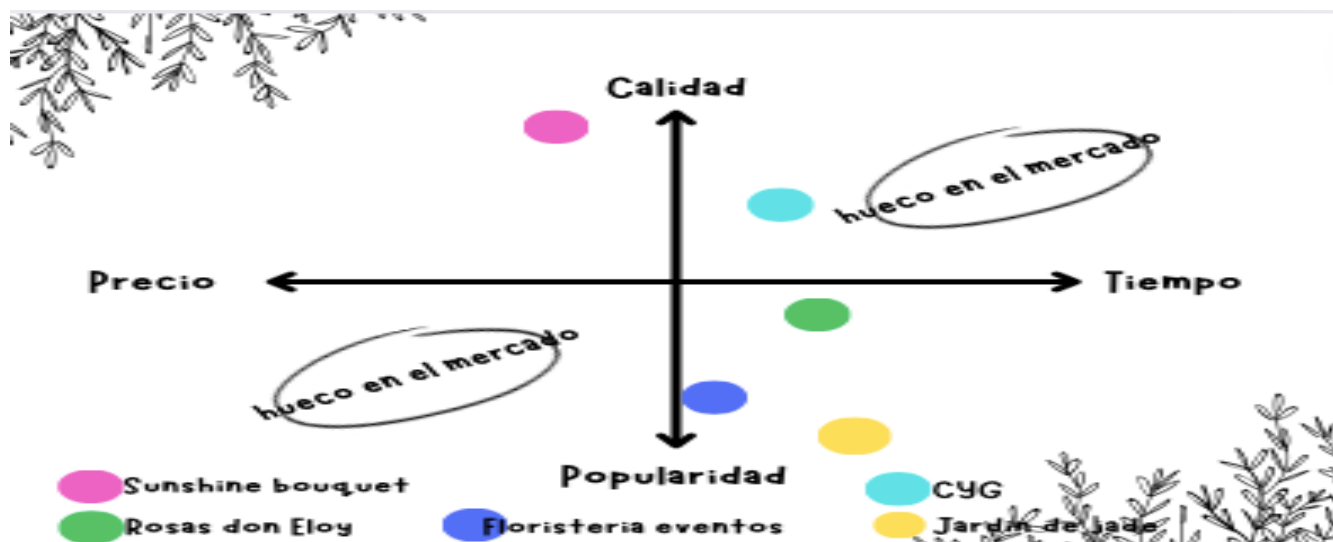
Mapa de competidores

MAPA DE COMPETIDORES	P.VALOR	P.WEB	REDES SOCIALES	MARKETING	EDIGITAL	PUBLICO	FORTALEZAS
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL SUNSHINE BOUQUET COLOMBIA	Nos enfocamos en ofrecer la máxima calidad en nuestros productos, con un enfoque socioambiental que promueve las mejores prácticas en todos nuestros procesos. Además, estamos comprometidos con el bienestar y la felicidad de nuestros colaboradores, porque sabemos que su calidad de vida es esencial para el éxito de nuestra empresa.	SI	SI	Es una compañía bastante grande y estable por lo que se evidencia que vende calidad en flores tipo exportacion	Su pagina es muy basica no brindan mucha informacion, no evidendo una estrategia digital.	Grandes empresas, multinacional es producto de exportacion.	Compañía de buen nombre, muy solida, estructurada y conocida en la industria por la calidad de sus productos.
ROSAS DON ELOY	ROSAS DON ELOY es una floristería de lujo especializada en el arte de ofrecer rosas, con el fin de transmitir, por medio de sus variedades, cajas y arreglos, sentimientos y emociones en los sutiles campos de amor, amistad, agradecimiento, celebración y condolencia, esto para hacer vivir a sus clientes y destinatarias/os una experiencia inigualable.	SI	SI	Cuenta con una muy buena pagina dotada de informacion e imágenes, realizan promociones, tambien realizan talleres de floristeria.	Atractivos productos por su presentacion, realizan actividades y promociones según la época del año como ejemplo navidad, san valentin día de la madre.	Amantes a los arreglos florales, personas que les gusta dar un detalle con un toque de coquetería y con clase, personas que quieren aprender de arreglos florales.	El buen nombre, la presentacion y se enfocan en dar un excelente tiempo de entrega hacen un acompañamiento personalizado.
FLORISTERIA EVENTOS Y DECORACION	No tiene	NO	NO	NO	NO	Compradores mas sencillos, pues no cuentan con gran variedad, manejan buen precio y despachan en tienda física	Excelente atencion al publico
CYG EVENTOS	Somos una empresa dedicada al arte floral con más de 18 años de Experiencia , en nuestra FLORISTERÍA les ofrecemos toda clase de Diseños florales para toda ocasión como Detalles ,Decoración de Bodas y Eventos. también alquiler mobiliario para diferentes ocasiones. Otro de nuestros fuertes es el arte en madera y hierro . sin dejar atrás que tenemos distintas variedades de plantas en comercialización."	SI	NO	Cuenta con gran variedad de imágenes de decoraciones que han realizado puedes realizar una cotizacion de lo que buscas	NO	Personas que quieren celebrar sus cumpleaños, grados o matrimonios usando arreglos florales.	Experiencia en organización de fiestas.
DECORACIONES EL JARDIN DE JADE	No tiene	NO	NO	Poco trafico rapido despacho.	NO	Personas que buscan salir de un apuro rapidamente.	Ubicación

Fuente: elaboración propia con la información de las páginas web de los competidores.

Figura 11 Mapa de posición

Mapa de posición



Fuente: elaboración propia.

Se evidencian ventajas en el sector basándonos en precio, popularidad y el tiempo y la calidad del producto, teniendo en cuenta que se manejan precios muy elevados que no cumplen con las expectativas del comprador ni con los tiempos establecidos. Recalcando que Montgreen tiene una oportunidad de mercado al ser pionero en la innovación de la venta del follaje.

- Curva de valor, para determinar factores críticos de éxito.

Para determinar factores críticos de éxito, en este caso tenemos productos sustitutos ya que los consumidores consideraran que se brindan servicios similares, es ahí donde tenemos que llegar a atacar fuerte mente para demostrar que el producto ofrecido por Montgreen no es igual a todos los demás, que tiene un plus extra no solo en valor y calidad si no también en sostenibilidad y aprovechamiento de la materia prima generando valor a un producto que siempre se ha visto como un complemento.

Los competidores se definieron según los siguientes factores: su precio, calidad, innovación de producto, diseño, Tiempo de elaboración y entrega.

Tabla 3 Indicadores

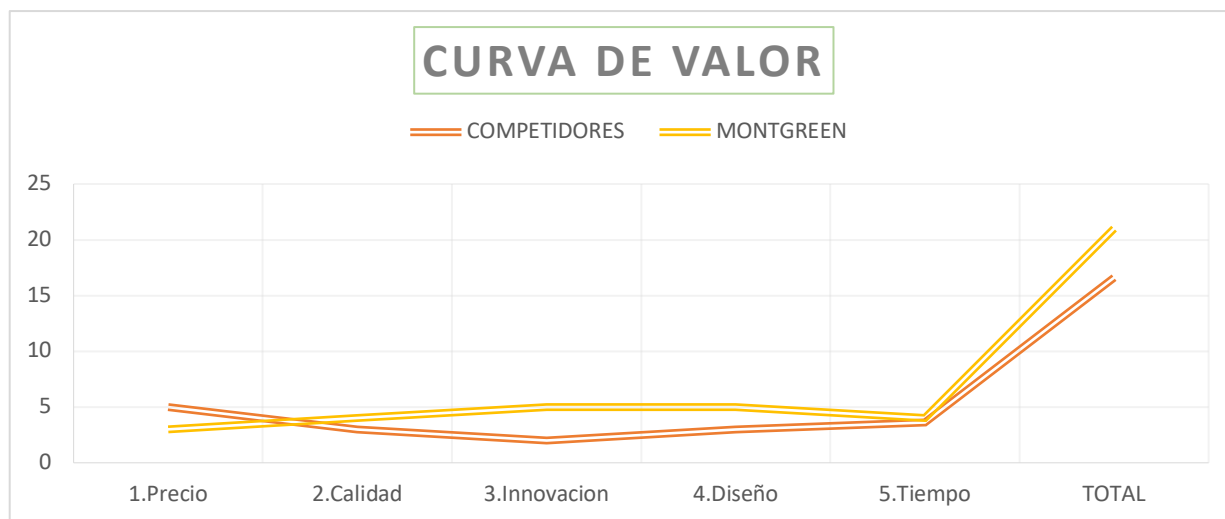
Indicadores

INDICADORES	COMPETIDORES	MONTGREEN
1.Precio	5	3
2.Calidad	3	4
3.Innovacion	2	5
4.Diseño	3	5
5.Tiempo	3,6	4
TOTAL	16,6	21

Fuente: elaboración propia.

Figura 12 Curva de valor

Curva de valor



Fuente: elaboración propia.

Al realizar la encuesta y validación de los 5 competidores escogidos los cuales se les dio una calificación de 1-5, para ver qué tan competitivo es Montgreen frente al mercado.

5. PROTOTIPO FUNCIONAL

5.1 Presentación y descripción del prototipo CATALOGO

Se realizo un catálogo con 12 ramos diferentes en los que se realizaron diferentes combinaciones de follaje, para poder identificar estéticamente cuales lucían mejor. Buscamos identificar los favoritos por el mercado.

Figura 13 Catalogo de follaje

Catálogo de follaje Montgreen





Ramo 1



Ramo 2

Montgreen



Ramo 3



Ramo 4

Montgreen



Ramos 5



Ramos 6

Montgreen



Ramo 7



Ramo 8

Montgreen



Ramo 9



Ramo 10

Montgreen



Ramo 11



Ramo 12

Montgreen

Figura 14 Video P1

Video elaboración del ramo por campesina de Cachipay 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 15 Video P2

Video elaboración del ramo por campesina de Cachipay 2



Fuente: elaboración propia.

5.1 Hipótesis

Basándonos en el prototipado realizado, y el modelo de negocio de fabricación B2B (business to business) se llegó a un producto final de un ramo en donde el follaje se vuelve protagonista no solo por su belleza, si no por su calidad y durabilidad, se busca testear las siguientes hipótesis en el mercado.

1. La aceptación de los consumidores del mercado floricultor frente a los ramos de follaje será del 70%, teniendo en cuenta que es un producto, orgánico y hecho a mano por las mujeres de la región, midiendo la aceptación frente a adoptar y vender los ramos de follaje.
2. Si se implementan cuartos fríos para el cuidado adecuado del follaje se podrían reducir los costos de producción en un 30%, reduciendo los tiempos de producción y preservando los recursos de la región, haciendo una comparación de los costos antes y después de la implementación de los cuartos fríos.
3. Testear la opción de ofrecer ramos de follaje artesanales completamente personalizables, generaría un aumento en el porcentaje de ventas frente a los ramos predefinidos.
4. Implementar una campaña de marketing basada en la sostenibilidad y la reactivación económica de la región, basándonos en la innovación de producto y de marca podría aumentar las ventas, generando visibilidad de la empresa.

5. La búsqueda de alianzas con diferentes floristerías aumentara la visibilidad del producto ofrecido por Montgreen, generara nuevas oportunidades de ventas.
6. Colaborar en eventos locales realizados por la alcaldía para impulsar la marca y hacerla visible en el mercado, logrando incrementar las ventas en un 45 % generando popularidad para Montgreen.
7. En Colombia se exporta más del 80% de la producción de flores cultivadas anualmente, quedando disponible solo el 20 % para el uso de los colombianos.
8. La población mundial ha tenido un cambio de pensamiento significativo con respecto al impacto ambiental, más del 50% de la población considera que es importante cuidar los recursos naturales y darles la mayor utilización posible para de esta manera lograr mitigar el impacto medio ambiental que las industrias han generado en los últimos tiempos.
9. El sector de la agricultura el último año genero más del 30% en oportunidades laborales, demostrándonos que cada día más personas están interesadas y tienen la oportunidad de mejorar su nivel de vida gracias a la agricultura.
10. El 60% de las mujeres colombianas que viven en el campo se dedican a cultivar, más del 70% de la población mundial se ve atraída por el mercado de las flores y decide comprar para regalar en fechas importantes.
11. El 80% de las personas que compran flores prefieren hacerlo en floristerías que no son reconocidas pues obtienen beneficio precio calidad, y se pueden llevar su producto inmediatamente.

5.1.1 Hipótesis de deseabilidad

1. Al solucionar los problemas de calidad y logística del producto, se aumentará la satisfacción de los clientes en un 10%.
2. Al enfocarnos en el problema ambiental y el mal uso de los recursos, apoyando a las mujeres del campo con la realización de los ramos de follaje artesanales, se aumentará la lealtad del cliente en un 20%, guiándonos en la retención de los potenciales clientes.
3. Al realizar la segmentación de los nichos específicos que Montgreen quiere abordar, se podrán aumentar los ingresos en un 33%.
4. Colombia cuenta con el segundo sector floricultor más grande, apuntándole a tener una tasa de éxito del 68%.
5. Al ofrecer un producto innovador y con una propuesta de valor única, se aumentará la diferenciación de la marca frente a las que están en el mercado actualmente en un 25%.
6. El marketing digital utilizado en el modelo de negocio B2B, utilizando información estratégica se podría aumentar la visibilidad en un 15%.
7. Al construir relaciones solidas con los compradores de Montgreen, se aumentará la tara de recompra en un 20%, logrando fidelizar a los clientes.
8. Al mejorar la logística los tiempos y el servicio al cliente se aumentará la satisfacción del cliente en un 50%, mejorando la relación y la percepción del producto.

5.1.2 Hipótesis de factibilidad

1. Teniendo en cuenta los tiempos de desarrollo del proyecto se espera poder coincidir con diferentes fechas y eventos importantes para la comercialización de los ramos de follaje, para así abrir conocimiento de marca.
2. Si se logra desarrollar el 70% de las actividades claves propuestas para el desarrollo de Montgreen, se espera una eficiencia operativa del 80% de éxito con el emprendimiento.
3. Si se logra entender y cumplir los tiempos de entrega y la logística de venta y distribución, se optimizarán los recursos en un 42%.
4. La integración de tecnología y educación en las mujeres de la región que estarán apoyando la compañía, se aumentara la eficiencia en un 15%, llevándonos a una reducción de costos.
5. Al conseguir aliados claves, se ampliará la red de distribución y se aumentaran las oportunidades de crecimiento en un 30%.
6. Qué vida útil puede llegar a tener el follaje, puesto que hay temporadas en la que precio sube mucho y no se tendría la ganancia esperada.

5.1.3 Hipótesis de viabilidad

1. Qué precio están dispuestos a pagar los clientes de Montgreen por los ramos ofrecidos, teniendo en cuenta su calidad, durabilidad y el trabajo de obra que lo diferencia en el mercado posicionándolo con un precio cómodo para el mercado.
2. Al validar los costos con la ganancia se obtiene una ganancia del 30%.

3. Al diversificar el producto que viene manejando actualmente el mercado, se aumentara el ingreso y rentabilidad en un 30% frente a sus competidores.
4. Si se consigue el capital semilla necesario para iniciar, se financiará con éxito las operaciones iniciales, alcanzando el punto de equilibrio el primer año de comercialización del producto.

5.2 Piloto de ventas

5.2.1 Escenario de validación (diseño de experimento) (catalogo)

Al tener la oportunidad de estar en una etapa avanzada de prototipado, de conocer el producto y sus propiedades, como se debe comportar el mismo, sus cuidados, su elaboración, su vida útil fue un proceso que cambio totalmente mi perspectiva sobre el producto y como lo quería proyectar, al poder entrar a realizar un trabajo de campo con las mujeres que se dedican a cuidar estos cultivos mi perspectiva logro cambiar drásticamente abriéndome al impacto no solo ambiental si no social que este tiene, y el trabajo tan laborioso para poder obtener un producto de calidad, es por eso que a este punto solo puedo sentir amor y gratitud por la oportunidad que estas personas me han dado al abrirme las puertas de su vida y lograr entender y conocer un poco más acerca de este maravilloso arreglo, pues me ayudaron a ver el verdadero arte y trabajo que esto conlleva, cuanta dedicación y precisión; diría más de uno que no que no se necesita saber mucho para cortar unas flores, pero es un proceso magino de principio a fin, poder cultivarlo, cuidarlo, arreglarlo, dejarlo listo para su empaquetarían y venta es un trabajo muy largo y arduo,

el no saber ni siquiera como se empacaba o en qué papel ha sido un proceso muy valioso para mí y quisiera resaltar el aprendizaje que he tenido porque realmente no soy experta en flores pero me he apasionado; y he podido brindarles un prototipo o muestra que ha sido hecho con amor 100% de mis manos con la asesoría de todas estas mujeres emprendedoras.

Los comentarios que pude recibir de la muestra fueron muy satisfactorios y acordes con lo que nosotros le habíamos trabajado, pues nos enfocamos en dar calidad, presentación, durabilidad, y ante todo una nueva perspectiva del follaje como protagonista.

Muchas personas se sorprendieron al ver que es un producto que dura mucho tiempo y que no necesita de una flor para verse hermoso, vimos aceptación total hacia el producto, hacia la logística y cumplimiento de los tiempos, así mismo la aceptación y apoyo al producto elaborado por las mujeres campesinas de la región; Las variables que se buscan testear son:

El interés que muestre el mercado, ¿hay demanda suficiente de la venta de ramos de Montgreen?, ¿Los clientes están dispuestos a pagar el precio que se estableció en el producto?, ¿Cómo reaccionan los clientes al producto, les gusta la calidad y presentación?

Identificación de los participantes, ¿Se ve los clientes potenciales, como las personas interesadas en productos de decoración, regalos y eventos, estarían interesados en la compra de ramos de follaje? Los proveedores principales de Montgreen son las mujeres agrícolas de la región, ¿Qué aceptación muestran las mujeres de la región?, ¿Se tendrá distribuidores y retailers como tiendas físicas y online?, ¿Se puede realizar alianzas con ONG's, instituciones gubernamentales o empresa colaboradores que puedan comercializar los ramos?

Diseño del experimento y herramientas de validación, se busca implementar landing pages y estrategias en redes sociales con los catálogos de los productos, ofreciendo pre-ventas y

un prelanzamiento del producto para revisar la intensidad de compra. Realizar encuestas de satisfacción para recopilar los comentarios sobre el producto.

El plan piloto que se busca desarrollar es el siguiente:

1.Revisar las diferentes producciones de follaje en la región de cachipay, haciendo una convocatoria para las mujeres campesinas de la región para realizar la capacitación sobre el producto y esencia de Montgreen.

2. Empezar la recolección de las pruebas del producto para poder realizar el catálogo de ventas que será una de las herramientas de ventas, ya teniendo los videos y las fotos de los ramos hechos, se usaran para la creación del Instagram con contenido relevante de la región, de las mujeres y del producto.

3.Empezar la distribución del producto buscando los clientes directamente, como lo son las bouqueteras y floristerías, llevándoles el producto para que el mercado lo reconozca.

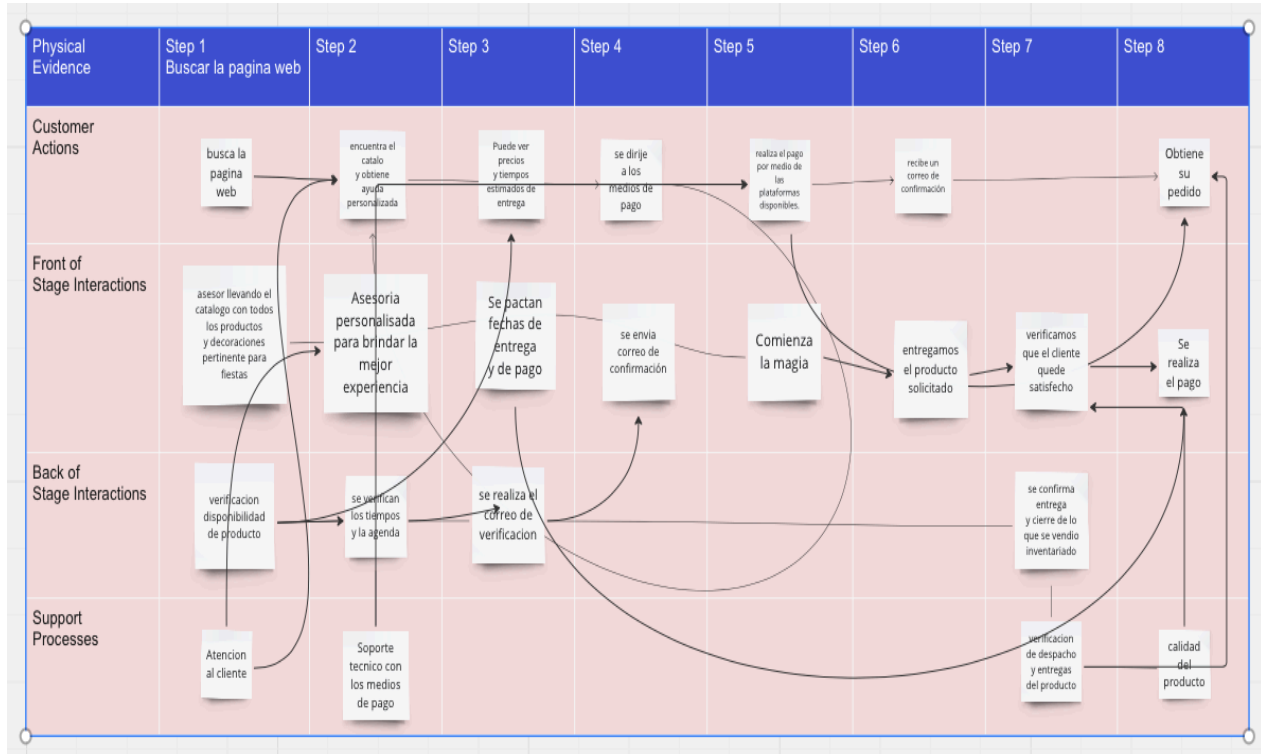
5.2.2 Blueprint del piloto

- Pre-servicio: Para comenzar con el proceso se inicia con la recolección del follaje, para su cuidado y tratamiento. Para empezar a empaquetar y realizar los ramos que se comercializaran, para esta etapa nos apoyaremos de las mujeres campesinas de la región ya que se hará el trabajo a mano con una responsabilidad ecológica ya que es parte de lo que como marca nos diferencia. Se realizará campañas para generar expectativa y se realizará trabajo de campo visitando los diferentes potenciales clientes de la compañía.

- Servicio: Se debe tener en cuenta los tiempos de vida del producto, para su almacenamiento y distribución logística del producto, Se deben revisar los tiempos, el transporte y las expectativas del cliente, por lo que es importante para nosotros tener claras las tareas y los recursos necesarios para tener un servicio de calidad.
- Post-servicio: Montgreen busca mantener el contacto activo con sus clientes desde el comienzo hasta el final de la experiencia, para brindar soporte y generar una relación fuerte con los clientes.

Figura 16 Blueprint

Blueprint

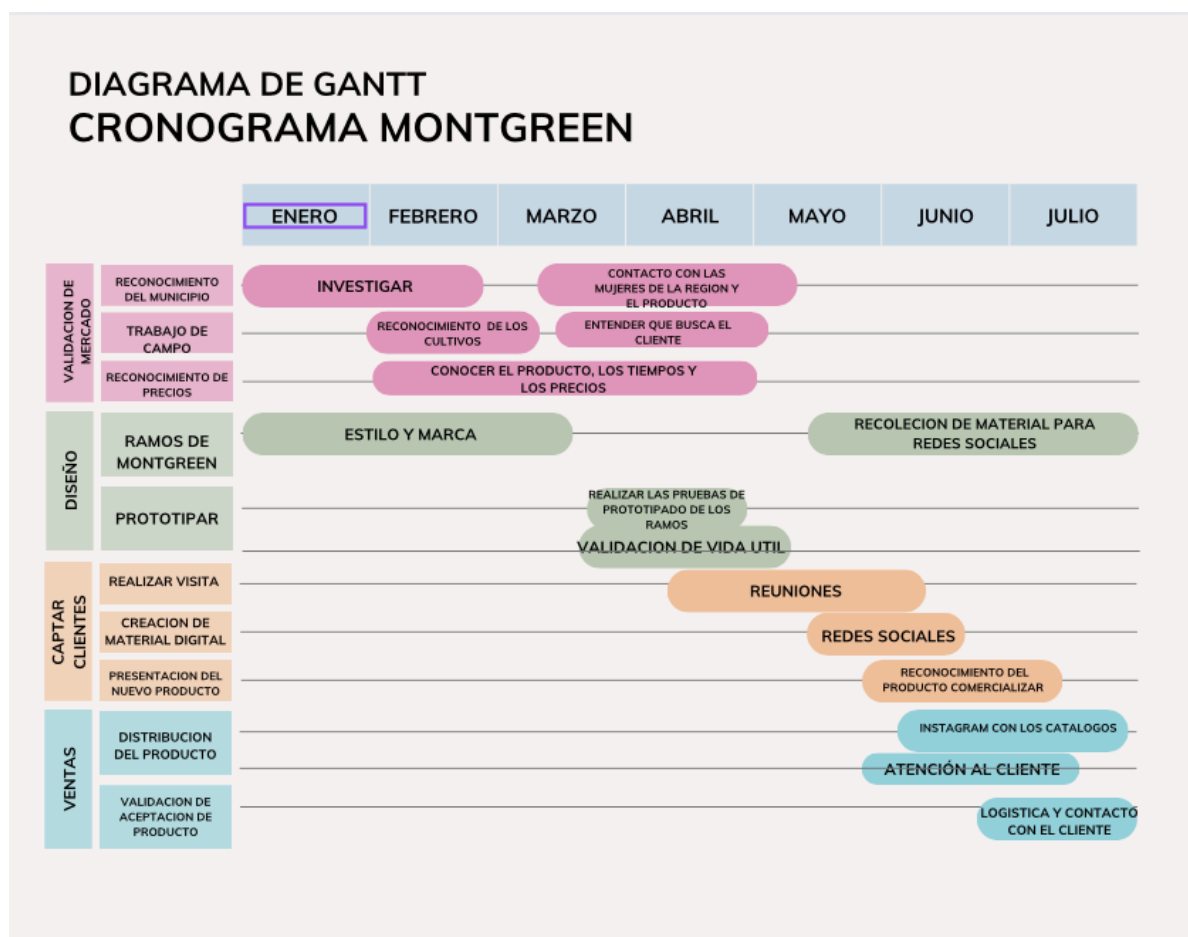


Fuente: elaboración propia.

5.2.3 Cronograma de validación

Figura 17 Cronograma de validación

Cronograma de validación Montgreen.



Fuente: elaboración propia.

Se busca la aceptación del producto en el mercado, realizando las validaciones pertinentes para entender la región, el producto y su población. Entendiendo lo que el mercado viene ofreciendo a los clientes para comprender como darle un giro al producto innovando en la región y apoyando el producto local y artesanal de las mujeres de Cachipay. Al lograr testear el prototipado de los ramos y su aceptación y acogida en el mercado, como meta final se busca poder realizar el proceso de producción completo, implementando los sistemas de riego y

cuidados del agua, con el uso de fertilizantes naturales y pesticidas amigables con el medio ambiente.

En esta etapa la meta principal es ver si el mercado se interesa en el follaje como un arreglo floral principal sin necesidad del uso de flores.

Fechas importantes:

-Validación de mercado:

Diciembre 15 a 25 de febrero, se estima realizar diferentes visitas para investigar y hacer el reconocimiento del municipio, realizando visitas a los principales cultivos de la región y a las principales bouqueteras ubicadas en el municipio, para entender sus procesos, el producto y poder identificar la oportunidad de mejora en las necesidades que vienen presentando.

Marzo 5 a 10 de mayo, se establecerá contacto directo con las mujeres productoras de la región, entendiendo sus cuidados, los precios de producción y de venta de los diferentes follajes en la región, realizando diferentes capacitaciones en donde se pueda diferenciar las diferentes clases de follaje que podrían ser usadas potencialmente en los ramos que se quieren distribuir, además de querer identificar cuáles son los follajes más famosos para ser los primeros en ser implementados en los catálogos, buscando solucionar la necesidad del mercado.

-Diseño:

Enero 01 al 20 de marzo se trabajará en lo que Montgreen quiere reflejar como marca, definiendo un estilo y un toque personal que sea diferenciador frente al mercado actual.

Marzo 25 a 10 de mayo, se realizará las pruebas de las diferentes combinaciones de follajes usadas en los ramos, para lo que se realizará una inversión en la compra y cortado de los

cultivos de las mujeres de la región, se estima tener una trabajadora madre cabeza de hogar para realizar el prototipado de los ramos; se espera tener en un periodo de tiempo estimado a un año la producción propia con las implementaciones adecuadas para el buen uso de los recursos. Por el momento se quiere ver la aceptación del producto, además de poner a prueba el tiempo que tiene de vida útil el ramo sin refrigeración, ya que el proceso de adecuación de los cuartos fríos necesita una inversión que por el momento no se ha considerado ya que queremos ver la factibilidad de venta de los ramos; todo este proceso se recolectara desde el 15 de mayo al 30 de julio para el uso de las redes sociales documentando todos los procesos tanto de los cultivos como de los ramos artesanales realizados por las mujeres de la región.

-Captación de clientes:

Abril 25 a 15 de junio, se buscarán reuniones estratégicas con las principales empresas de la región, buscando clientes potenciales que se vean interesados con el producto y que se interesen en adquirirlo.

Mayo 15 a 30 de junio, se empezará a implementar estrategias digitales para hacer visible el producto y lo que se ha venido realizando los últimos meses, generando valor y reconocimiento al producto comercializado.

-Ventas:

Mayo 20 al 30 de julio, se realizará un gran lanzamiento digital con todos los productos en la red social de Instagram, mostrando los catálogos y los diferentes ramos con los precios ofrecidos al mercado para empezar a ser ventas más indirectas, no solo a grandes superficies.

Mayo 15 al 25 de julio, se realizará atención al cliente con la logística requerida en los tiempos y transportación requeridos por el cliente.

Junio 15 a 30 de julio, se realizará contacto directo con el cliente para saber si se sienten a gusto con el servicio que Montgreen está implementando.

5.2.4 Medición y resultados

Al tener claro el plan de trabajo que se quiere implementar para Montgreen, se realizara una medición basándonos en las siguientes métricas:

1. Se medirá el número de ventas, para determinar la demanda real del mercado y su aceptación.
2. Se revisará la tasa de conversión que nos mostrara la eficacia de las estrategias de marketing implementadas y como estas han sido un factor diferenciador en el usuario y su decisión de compra.
3. Los ingresos generados serán revisados para evaluar la viabilidad y el costo beneficio del desarrollo del proyecto, definiendo el punto óptimo de equilibrio, en precio y tiempo de recuperación de la inversión.
4. Se medirá el porcentaje de satisfacción del cliente, preguntándoles sobre el producto, su calidad y su experiencia como cliente.
5. Revisar el costo de adquisición del cliente, para poder evaluar la eficiencia de las ventas y las estrategias de marketing.

6. Se medirá la tasa de retención de clientes, revelando la lealtad de los clientes y su disposición a reincidir en comprar el producto en repetidas ocasiones.
7. Evaluar los tiempos promedio de entrega y logística, midiendo la eficiencia y capacidad para cumplir las expectativas del cliente.
8. Medir la oportunidad de trabajo brindada a las mujeres de la región en la elaboración de trabajos de cambo artesanales.

5.2.5 Validación financiera piloto

Para la validación del prototipo funcional se realizó la siguiente proyección de costos:

Tabla 4 Costos

Costos

INVERSION INICIAL PILOTO					
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	VALOR	COSTO MANO OBRA	DOMICILIOS	INVERSION TOTAL
Pino espina	6	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 12.500
Solidago	10	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 12.500
Coculus	10	\$ 3.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 11.500
Cancion de la india	10	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 18.000
Pittosporum	10	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 13.000
Treefren	10	\$ 2.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 10.500
Eucalipto parvifolia	10	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 15.500
Eucalipto silver dollar	10	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 15.500
Mirto	10	\$ 1.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 9.500
Ruscus	10	\$ 2.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 10.500
Helechos	10	\$ 3.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 11.500
Eucalipto Baby	10	\$ 6.500	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 14.500
Cintilla	30	\$ 30.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 38.000
Papel coreano	30	\$ 32.000	\$ 5.000	-	\$ 37.000
Rusco pintado	4	\$ 16.800	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 24.800
Ramo dorado	3	\$ 14.200	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 22.200
TOTAL		\$ 152.000	\$ 80.000	\$ 45.000	\$ 277.000

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 5 Materia prima*Materia prima y ganancia*

RAMOS PRODUCIDOS			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD USADA X RAMO		
Pino espina	3		
Solidago	5		
Coculus	5		
Cancion de la india	5		
Pittosporum	5		
Treefren	5		
Eucalipto parvifolia	5		
Eucalipto silver dollar	5		
Mirto	5		
Ruscus	5		
Helechos	5		
Eucalipto Baby	5		
Cintilla	15		
Papel coreano	15		
Rusco pintado	2	PRECIO ESTIMADO POR RAMO	
Ramo dorado	3	ESTANDARIZADO	\$ 38.000
TOTAL RAMOS	8	TOTAL	\$ 304.000

Fuente: elaboracion propia.

Para lograr un punto de equilibrio mensual y de recuperación de la inversión se debe realizar la venta de 8 ramos de follaje a un precio estandarizado de COP \$38.000.

Tabla 6 Ganancia Real*Ganancia real*

PRECIO ESTIMADO POR RAMO	
ESTANDARIZADO	\$ 38.000
TOTAL	\$ 266.000

Fuente: elaboracion propia.

La venta real que se dio en el plan piloto fueron 7 ramos, los cuales se usaron como muestra para el catálogo de comercialización de montgreen.

6. MODELO DE NEGOCIO AMPLIADO

6.1. Business model CANVAS

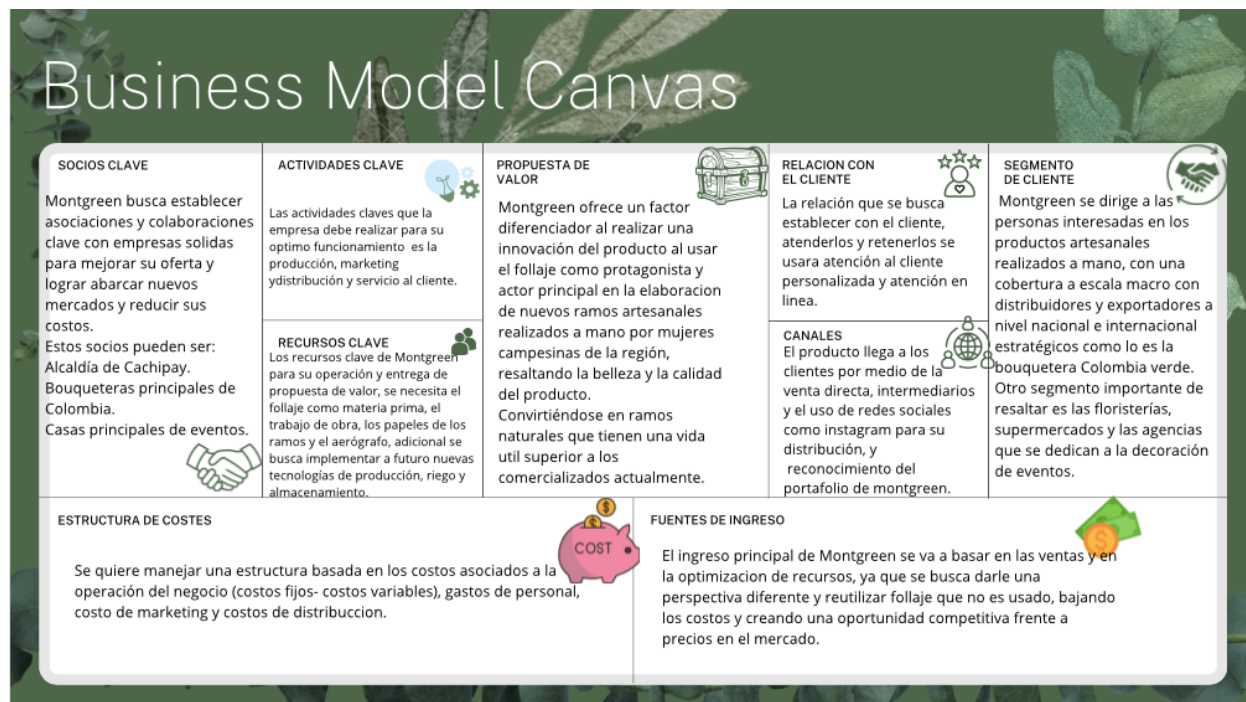
Teniendo en cuenta El Business model CANVAS, se realizó una validación de los siguientes elementos:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas estratégicas
- Estructura de costos

Nos proporciona una herramienta visual y estratégica para el diseño y análisis de modelo de negocio de manera efectiva, obteniendo el siguiente resultado.

Figura 18 Bussines model

Business Model Canvas



Fuente: elaboración propia.

6.2. Verbalización del modelo de negocio

Montgreen es una empresa dedicada a una producción basada en estándares de calidad y preservación de los recursos naturales para la venta de ramos artesanales de follaje realizados por mujeres del municipio de Cachipay, Cundinamarca. Este modelo de negocio se centra en brindar una nueva perspectiva de producto, generando un valor añadido al preservar los recursos naturales, al realizar un Mindset de producto, abriendo nuevos mercados y oportunidades para el

sector agrícola de la región. Uno de los segmentos principales de clientes que se quiere resaltar son los amantes a la naturaleza, decoradores, organizadores de eventos empresas consolidadas que busquen soluciones sostenibles, y estéticamente atractivas para suplir la demanda del mercado nacional e internacional.

La propuesta de valor de Montgreen se basa en la calidad y originalidad del producto, así como en el compromiso con la sostenibilidad y el apoyo a las comunidades locales. Nuestros ramos de follaje ofrecen una alternativa duradera y elegante a los arreglos florales tradicionales, destacando la belleza natural del follaje y su versatilidad en diferentes entornos, siendo el protagonista.

En conclusión, Montgreen se basa en ofrecer ramos de follaje de alta calidad y versatilidad, sostenibles y respaldados por un enfoque centrado en el cliente, la comunidad y la excelencia operativa.

Figura 19 Verbalización de modelo

Verbalización de modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

6.3. Matriz DOFA

Figura 20 DOFA

DOFA



Fuente: elaboración propia.

6.3.1. Análisis interno

Para realizar el diagnóstico estratégico de Montgreen, se tendrán en cuenta los criterios de evaluación proporcionados por el documento guía, asignándole una escala de calificación de 1 a 5, así identificaremos las principales fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias que potencialicen las fortalezas y mitiguen las debilidades.

- **Evaluación de recursos y capacidades:**

Para evaluar los recursos físicos se tendrá en cuenta si Montgreen cuenta con las instalaciones adecuadas para el cultivo, elaboración y almacenamiento de los ramos de follaje. (4)

Los recursos financieros se medirán entendiendo si actualmente se cuenta con el capital inicial para poder empezar la operación de Montgreen, con un recurso adicional por si se debe expandir las operaciones. (3)

Se necesita realizar inversión en tecnología para mejorar la eficacia operativa, la optimización de recursos y la gestión de ventas. (2)

Se cuenta con el recurso humano para la elaboración del producto, teniendo en cuenta que este equipo debe cumplir con lo prometido por Montgreen que es personal femenino campesino de la región capacitado para mejorar los procesos, adicional a eso se necesita un equipo de ventas y marketing. (4)

- **Análisis de ventajas competitivas:**

Montgreen tiene la oportunidad de ser pionero, y desarrollar diferentes variedades de ramos de follaje; La empresa necesita invertir en tecnología para el mejoramiento de la eficiencia y calidad de los procesos. (4)

Al realizar redes de contacto Montgreen podría establecer alianzas estratégicas con los proveedores locales y las floristerías, brindando una ventaja competitiva en el canal de ventas y distribución. (2)

- **Evaluación de la propuesta de valor:**

Evaluar la relevancia de la propuesta de valor de Montgreen que se centra en la calidad y sostenibilidad del producto que se está poniendo como protagonista que es el follaje; Realmente resuena con las tendencias que maneja el mercado actualmente. (4)

Al marcar una diferenciación y una alternativa única que cambia la perspectiva de los arreglos florales tradicionales, se logra comunicar de manera efectiva frente a su diferenciación y valor añadido. (4)

Analizar cómo la empresa necesita mejorar las estrategias de marketing y comunicación adecuado para transmitir la propuesta de valor a los clientes mediante la comunicación. (3)

- **Análisis financiero:**

Para analizar la situación financiera de Montgreen, se debe evaluar los ingresos desde el momento de su lanzamiento, para así poder mejorar su rentabilidad y gestionar sus costos de manera más eficiente. (4)

La viabilidad del modelo de negocio que propone Montgreen si es viable y aplicable, se necesita de una planificación financiera para generar ingresos con estrategias de crecimiento de marca. (2)

- **Análisis de riesgos y mitigación:**

Montgreen se enfrenta a un riesgo interno mayor al ser dependiente de los proveedores locales, la falta de experiencia en la gestión de procesos a grandes escalas podría desencadenar en problemas logísticos, se podría mitigar diversificando las fuentes de suministros y contando con el personal idóneo para la gestión empresarial y operativa. (3)

- **Evaluación de la escalabilidad y el potencial de crecimiento:**

Montgreen cuenta con un gran potencial de expansión a nivel nacional e internacional, llegando a nuevos mercados; pero para esto se necesita una inversión significativa en infraestructura. (5)

Planificando una estrategia de crecimiento estructurada, Montgreen puede convertirse en líder en el mercado de ramos de follaje sostenible y artesanal. (5)

Concluyendo de esta manera que Montgreen cuenta con fortalezas de recursos físicos, y humanos y que al realizar redes de contacto estratégicas en la que destaque su propuesta de valor, podría convertirse en pionero del país. Si hablamos de debilidades se reconoce la limitación financiera, la inversión tecnológica. Se recomienda potencializar las alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa y la captación de los recursos para la reinversión, manteniendo la esencia amigable con el medio ambiente frente a los procesos de la materia

prima. Montgreen podría capitalizar y abordar sus debilidades para alcanzar sus objetivos de crecimiento y éxito en el mercado floricultor colombiano.

6.3.2. Análisis externo

Para la realización del análisis externo de Montgreen se tendrán en cuenta los criterios expuestos en el documento, se asignara una escala de 1-5, esta nos permite levantar las oportunidades y amenazas que derivan de factores externos, no controlados por la compañía.

- **Análisis del mercado objetivo:**

Según el documento “CACHIPAY 360, UN PRODUCTO INNOVADOR EN EL MARCO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES CREATIVAS (ICC), ANALISIS DE CASO” se dice que el municipio de Cachipay se sostiene principalmente de los productos artesanales, sus alimentos, y el turismo enfocado en su eslogan que es cachipay tierra de ensueño, luz, amores. Mostrando que el mercado objetivo de Montgreen se centra en las personas interesasen los productos autosostenibles, que destacan por sus propiedades de su calidad por ser de tipo exportación, pero que siempre ha sido usado como complemento no como materia prima, existiendo una tendencia clara del mercado frente al consumo del follaje, ya que está en constante crecimiento (García Rojas et al., 2021) (4).

- **Análisis de la competencia:**

Montgreen se enfrenta a una competencia directa de otras empresas que ofrecen productos similares usando el follaje. (4)

La competencia se encarga de ofrecer el follaje como acompañante de los arreglos florales, siendo un producto similar. (3)

La competencia utiliza estrategias de marketing similares, pero Montgreen logra diferenciarse mediante la promoción de su propuesta de valor. (3)

- **Evaluación de las oportunidades y amenazas externas:**

Teniendo en cuenta las oportunidades externas, se puede tomar los cambios en la legislación favorable para el cuidado del medio ambiente y los recursos con sostenibilidad y agricultura consciente. (5)

Implementación de avances tecnológicos en métodos de cultivos y producción sostenible.(3)

Tendencias crecientes hacia estilos de vida más consciente y sostenible.(2)

Impacto en el mercado frente al ingreso del producto ofrecido por Montgreen.(5)

Algunas de las amenazas externas que se van a tener en cuenta son la competencia creciente en el mercado de productos sostenibles y decorativos.(4) Así mismo los posibles cambios económicos que afecten el poder adquisitivo de los consumidores.(3) Por último los riesgos medioambientales como los factores climáticos que podrían afectar la disponibilidad de la materia prima. (5)

- **Análisis del entorno económico y regulatorio:**

Para el análisis del entorno económico y regulatorio se tendrán en cuenta los indicadores macroeconómicos con respecto al entorno económico actual para identificar si es favorable para el crecimiento de empresas sostenibles.(3)

Las regulaciones sectoriales relacionadas con la agricultura puede generar impacto en la operación de Montgreen.(3)

Los factores económicos y regulatorios pueden afectar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. (4)

- **Análisis de factores socioculturales y medioambientales:**

Existe preferencia en el mercado de los consumidores, creando una creciente en la demanda del producto artesanal.(5)

La consciencia que se ha generado frente a la sostenibilidad medio ambiental y la responsabilidad social está en crecimiento, creando oportunidades para Montgreen. (4)

Como conclusiones se identifican como oportunidad principal el cambio legislativo frente a las políticas de preservación del medio ambiente, también la implementación de tecnología para la optimización de tiempo y de recursos, por último la tendencia creciente hacia los estilos de vida más conscientes y sostenibles a largo plazo.

Como amenazas principales se encuentra la creciente competencia en el mercado, incluyendo los posibles cambios económicos que afecten el poder adquisitivo de los consumidores y el riesgo de la producción de las materias primas.

6.4. Estrategia de Marketing

6.4.1. Definición de TAM, SAM y SOM

-TAM:

Según el censo proporcionado por el DANE, titulado “Censo productivo de fincas de flores”, se dice que la sabana de Bogotá se ha convertido en el centro del sector floricultor por su ubicación, hace varias décadas constituye uno de los sectores de la economía colombiana más importante con presencia internacional que representa el 14% de la producción mundial, siendo el 3% de las exportaciones colombianas (Departamento Nacional de planeación., 2010).

Entre Antioquia y Cundinamarca son responsables de la siembra y producción del 95% de las flores, inscribiéndose el departamento de Cundinamarca con una participación del 78% en hectáreas para la siembra de flores, actualmente se cuenta con 7.209 has cultivadas que se dedican a la producción y corte de flores para exportaciones (Departamento Nacional de planeación., 2010).(Pastrana Arango et al., 2012)

Según ASOCOLFLORES, durante el 2004 y 2005 se cultivó cerca de 7.100 hectáreas, el 85% concentradas en Cundinamarca, generando una empleabilidad de alrededor de 95.000 empleados directos y 80.000 indirectos, con una participación del 60% de mujeres sobre la población total de trabajadores (Departamento Nacional de planeación., 2010) (Pastrana Arango et al., 2012)

Después del café el sector de las flores es considerado históricamente un éxito exportador que colabora a la expansión de la economía colombiana, siendo el segundo exportador de flores después de Holanda que ocupa el primer lugar.

Figura 21 Fincas productoras

Fincas productoras de flores

Cuadro 1. Área de las fincas productoras de flores en 28 Municipios de la Sabana de Bogotá y Cundimarca, según uso de la tierra, 2009

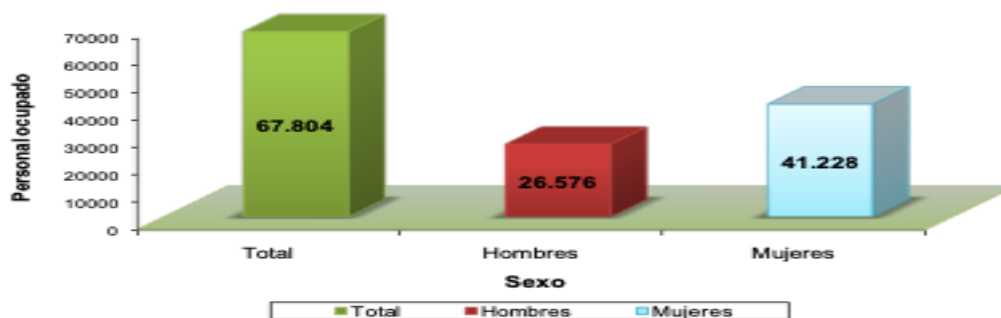
Uso del suelo	Hectareas	% Cobertura
Área aprovechamiento	9.198	100,0
Flores	4.905	53,3
Follaje	72	0,8
Material vegetal	53	0,6
Cultivos permanentes	136	1,5
Otros usos agrícolas	1.528	16,6
Áreas pecuarias	325	3,5
Bosques naturales y/o plantados	507	5,5
Eriales y afloramientos rocosos	32	0,4
Cuerpos de agua	400	4,4
Otros fines	1.238	13,5

Fuente: DANE (Espinel Duarte et al., 2018)

Figura 22 Personal ocupado en la producción de flores

Personal ocupado en producción de Flores

Gráfico 5. Personal ocupado en la producción de flores por sexo



Fuente: DANE (Departamento Nacional de planeación., 2010)

Figura 23 Distribución de la producción

Distribución de la producción total de flores

Cuadro 11. Distribución de la producción total de flores, por tipo de evento festivo, según especie, en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca. 2009

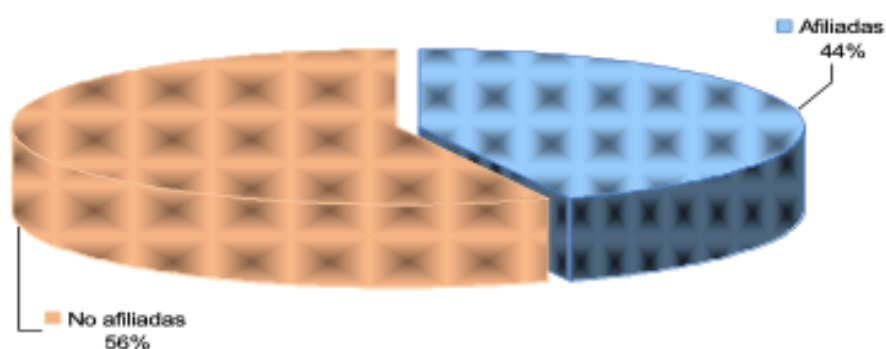
Especie	Evento festivo														Porcentaje %
	Valentine's day	Día internacional de la mujer rusa	St. Patrick's	Mothering Sunday-Inglaterra	Ohigan-Japon I semestre	Easter	Mother's day	Obon-Japon (julio)	Obon-Japon (agosto)	Ohigan-Japon II semestre	Santos	Thanksgiving day	Navidad	Otra	
Aster	10,5	-	-	-	-	2	22,5	-	-	-	0,5	3,13	-	36,38	
Astro	14,02	2,13	0,92	0,3	-	2,13	9,68	-	-	0,6	2,37	2,6	2,74	33,04	
Clavel	20,68	3,9	1,25	0,45	1,45	1,72	13,27	3,89	1,31	2,04	7,27	1,97	8,55	31,26	
Gerbera	8,78	0,4	-	-	-	2,79	6,93	-	-	-	0,77	2,35	1,52	55,42	
Gypsophyla	21,5	0,27	0,9	0,2	-	1,77	18,81	-	-	-	1,43	1,85	5,32	31,96	
Lirio	6,31	0,84	-	-	-	2,22	6,4	-	-	-	1,62	4,62	3,53	30	
Miniclavel	18,45	1,83	1,2	0,66	2,47	1,69	12,11	2,52	2,84	1,99	3,73	2,45	9,14	38,71	
Pompones	3,89	-	0,3	-	-	1,85	4,67	-	-	-	0,12	3,18	4,21	18,14	
Rosas	26,43	3,13	0,73	0,24	0,12	1,11	13,67	0,1	0,05	0,19	1,76	1,7	3,53	37,33	
Resto de especies	5,57	0,36	0,59	0,06	0,03	0,6	3,82	-	-	0,15	0,53	1,01	1,64	13,93	

Fuente: DANE (Departamento Nacional de Planeación., 2010)

Figura 24 Distribución de fincas

Distribución de las fincas productoras

Gráfico 18. Distribución de las fincas productoras de flores afiliadas y no afiliadas a ASOCOLFLORES.



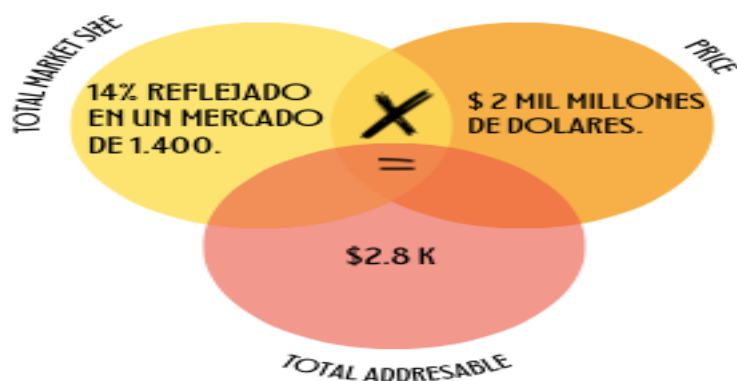
Fuente: DANE (Departamento Nacional de planeación., 2010)

Para el 2024 se estima que las ventas alcancen \$2 mil millones de dólares, para el 2029 se espera alcanzar una cifra de \$2,54 mil millones de dólares con una tasa compuesta anual del 4,81% para el periodo 2024-2029.

Figura 25 TAM

TAM

TAM



Fuente: elaboración propia.

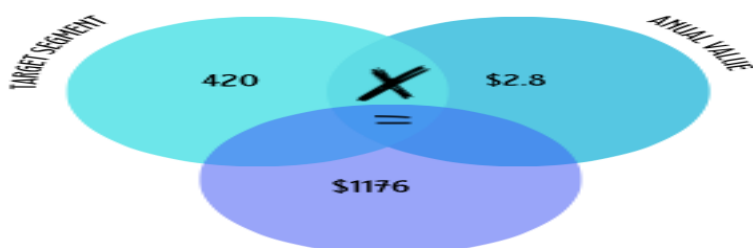
-SAM

Teniendo él cuenta el mercado que se busca captar por Montgreen con el modelo de negocio planteado se espera poder abarcar como mínimo el 30% del mercado potencial total. (Los clientes objetivos se han descrito previamente en el documento)

Figura 26 SAM

SAM

SAM



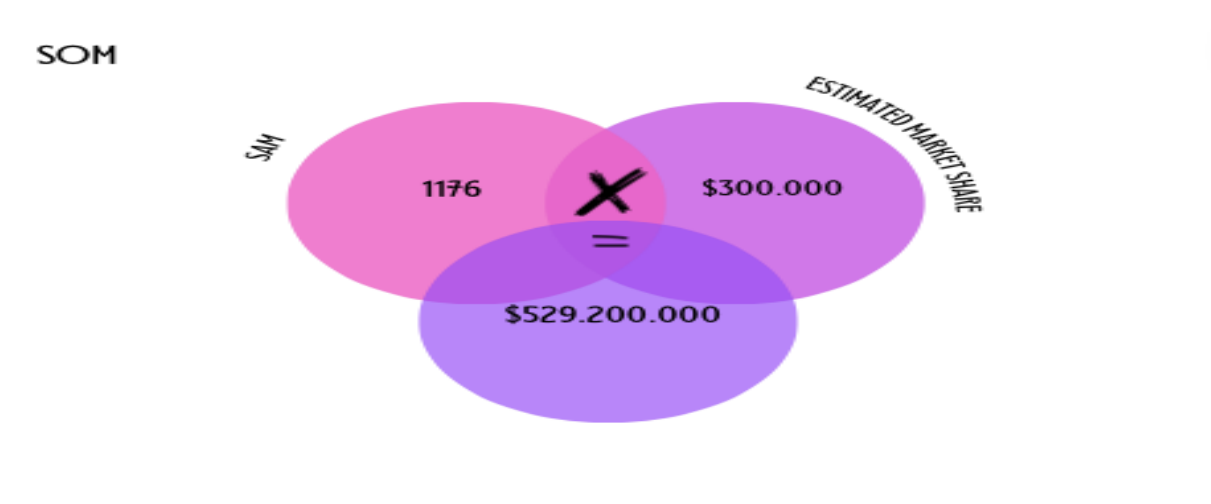
Fuente: elaboración propia.

-SOM

Estimando el volumen de mercado podemos conseguir a corto o medio plazo, segmentando el SAM para la identificación del potencial real del mercado que Montgreen quiere capturar, para determinar un punto de metas alcanzables.

Figura 27 SOM

SOM



Fuente: elaboración propia.

6.4.2. Funnel de ventas y actividades comerciales

Basándonos en la creación de procesos que ayuden a captar la atención del usuario y al ponernos en contacto con el mismo se propone el siguiente Funnel de ventas y actividades comerciales.

Para crear contacto con el cliente se iniciaría con una etapa de atracción, en donde se realicen actividades como la publicidad en redes sociales (Instagram- Facebook), creando contenido relevante sobre la marca y su propuesta de valor, también se busca llevar el producto a diferentes ferias y eventos relacionados con la industria con el fin de lograr atraer la atención de los clientes potenciales, generando tráfico y puntos de contacto.

Con el fin de crear interés en la marca se realizará la creación de video testimonios desde el inicio del proceso hasta el momento de la entrega con los casos de éxito, para así despertar el interés de los potenciales clientes en el lanzamiento de nuestro producto.

Se generarán actividades de deseo como la creación de contenido que resalte los beneficios y características únicas que ofrece el producto, también se implementarán ofertas especiales por fechas y tiempos limitados, generando un deseo genuino por parte del cliente hacia el potencial de adquirir el producto.

Se realizará un seguimiento personalizado a cada cliente para mantener la comunicación y lograr estar al tanto del proceso del producto y sus posibles mejoras o necesidades por parte del cliente.

Para tomar acción con el cliente se implementarán herramientas que le faciliten el proceso de compra en línea con opciones de pago seguras, ofreciendo garantías y teniendo una política clara de devolución en casos específicos. Realizar llamadas de acción para persuadir estas deberán ser muy claras y siempre se realizará un seguimiento posterior a la compra para medir la satisfacción del cliente y brindarle soporte adicional de ser el caso, convirtiéndolo en una venta efectiva.

Para lograr una recompra o fidelización se implementarán ofertas especiales para los clientes que realicen compras recurrentes, se solicitarán comentarios y una calificación frente a la

experiencia y producto final recibido, manteniendo además una comunicación continua y efectiva para fidelizar al cliente y promover sus compras repetidas y la recomendación a otras personas del producto.

Vamos a medir la tasa de adopción del producto, teniendo en cuenta cuantos usuarios interactúan activamente con el producto, la tasa de retención del cliente, midiendo cuanto tiempo permanecen fidelizados con la marca.

La tasa de función del producto, para comprender como interactúan los usuarios con las características del producto.

Por último tendremos en cuenta el margen de beneficio bruto del producto para lograr identificar que margen del dinero retiene la empresa(Question pro, 2024).

Puntos clave:

1. Contacto.
2. Prospecto.
3. Oportunidad.
4. Calificación.
5. Cierre.

6.4.3. Estrategias de marketing digital y marketing offline

De acuerdo con las actividades comerciales que realizarán como parte del funnel de ventas y teniendo en cuenta también el blueprint diseñado, las estrategias de marketing digital relevantes para el cumplimiento de los propósitos expuestos serian:

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL

1. Campañas de expectativas: Serán creadas por medio de redes sociales, hablando de lanzamiento, producto y eventos.
2. Captación de clientes: Se implementarían anuncios segmentados en redes sociales como Facebook para dirigir tráfico a la página de Montgreen, adicional a eso se ofrecerán incentivos, como descuentos.
3. Fidelización del cliente: Mantener una presencia activa en redes sociales con un cronograma activo de publicaciones relevantes de la marca, como consejos, nuevos productos y promociones.
4. Pautas publicitarias: Se implementarán pautas publicitarias con influencers para hacer conocer el producto en diferentes mercados.

ESTRATEGIAS DE MARKETING OFFLINE

1. Ventas puerta a puerta: Se realizarán visitas a los principales distribuidores de follaje, para presentar el portafolio de productos.
2. Realizar contenido de soporte: Material impreso como folletos y catálogos para la distribución a los clientes.

3. Promoción en eventos: Se buscará participar en ferias y eventos relacionados con la industria con el fin de expandir el conocimiento de marca.
4. Eventos propios: La organización de un evento propio suena muy tentador ya que podría ofrecerse demostraciones en vivo del producto ofrecido por montgreen.
5. Llamadas telefónicas: Se realizará ventas y seguimiento mediante este canal.

6.4.4. Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline

Al definir las actividades comerciales del funnel de ventas y las estrategias digitales con las estrategias offline; se definieron los siguientes indicadores que permitirán la evaluación del desempeño de estas estrategias escogidas.

- Número de ventas online. (número total de las ventas realizadas por redes sociales)
Se realizaron ocho ramos de follaje, de los cuales se vendieron siete. La venta online fue de tres ramos ocupando un porcentaje del 35%.
- Número de nuevos usuarios(seguidores).
Al realizar la apertura de la cuenta de Instagram se logró obtener 418 seguidores en 3 meses.
- Porcentaje de usuarios activos. (número de interacción en las redes sociales)
No se muestra una interacción fuerte, de los 418 seguidores se estima que solo 60 son activos.

- Numero de tráfico en las redes sociales. (número total de clientes que mostraron interés por el producto).
3 clientes mostraron interés por los ramos de follaje.
- Publicaciones por semana para medir la fidelización del cliente frente al producto.
Se realizaron publicaciones todos los miércoles durante tres meses, de los diferentes ramos y videos de las mujeres que nos colaboraron, gracias a esto se obtuvo un aproximado de 400 seguidores.
- Numero de ventas presenciales.
- Se identifico que el impacto de ventas a manera presencial es mucho más fuerte que online, ya que se logra establecer una conexión más íntima con el usuario, se vendieron 4 ramos.
- Porcentaje de participación en eventos de terceros.
No se logró realizar ninguna participación con un tercero.
- Número de llamadas telefónicas.
Se creo una base de datos para realizar el seguimiento de las llamadas realizadas a las floristerías, las cuales mostraron aceptación, pero no se vincularon.
- Tasa de retención del cliente. (clientes con compras repetidas /total clientes* 100)
La tasa de retención mostrada por el usuario es del 10%, se estima suba a 30% en los próximos meses.
- ROI de las campañas publicitarias. (Ingresos generados-costo de campaña/costo de campaña)
Se pautaron campañas publicitarias para el mes de junio, se espera un ROI del 43%.
- Costo por cliente adquirido CAC. (Estrategia total/ número de clientes nuevos)

Después de realizar la implementación de todas las estrategias de marketing se logra un alcance significativo en seguidores, lo que es primordial para reconocimiento de marca, se buscaron estrategias de bajo costo como la creación de redes sociales, abarcando un CAC de 15%.

6.5. Estrategia comercial

6.5.1. Construcción de marca

Figura 28 Logo

Logo



Fuente: elaboración propia.

Montgreen es una marca que busca posicionarse en el mercado, brindando productos distintivos frente a lo que se viene manejando hasta el momento. Por eso se habla de un nuevo comienzo para el follaje en el que se involucra la conciencia ambiental, la población femenina de la región y la implementación del follaje en ramos como protagonista, siendo un producto duradero, de calidad, artesanal y 100% realizado a mano.

La personalidad de Montgreen es fresca e innovadora frente a su competencia, irreverente y arrolladora, fiel a sus ideales, con carácter y empoderamiento que la distingue de las demás al fijarse en lo que todos tienen olvidado, generando valor.

Si Montgreen fuera una persona sería la chica delicada e irreverente de la que todos están enamorados por su integridad como persona y por su belleza física, sería una mujer preocupada por la comunidad, por las mujeres, estaría siempre pensando en cómo emprender y realizar las cosas y los procesos de la manera correcta.

Su forma de vestir sería cómoda, en tonalidades verdes y rosadas, siempre manteniendo la fina coquetería, aunque se la pase en el campo.

6.5.2. Plan y presupuesto de lanzamiento

Al realizar un análisis de la audiencia estratégica de Montgreen y el mensaje que se quiere reflejar mediante su propuesta de valor se define lo siguiente:

1. AUDIENCIA: El público objetivo estará centrado en floricultores, amantes de la naturaleza y jardinería, personal que se dedique a las exportaciones de ramos, decoradores de fiestas y mujeres amantes de los buenos regalos.

2. MENSAJE: Nuestro mensaje está enfocado en hacer del follaje el protagonista principal de los ramos de flores, se podría decir “ Follaje artesanal como protagonista de tu historia”.

3. CANALES: Los canales de difusión que se implementaran son las redes sociales y el vos a vos.

4. PRE-LANZAMIENTO: Para generar expectativa en los consumidores se realizara teasears en las redes sociales de la marca, con publicidad y videos del detrás de cámara que atraigan su atención.

5. LANZAMIENTO: organización del evento presencial con los diferentes ramos de follajes y algunas mujeres de las que ayuden en la producción y elaboración para que se muestre el proceso desde cero del producto, esto se grabara y se usara para el contenido de las plataformas virtuales.

También se tendrá un stock del producto para su venta.

6. POST- LANZAMIENTO: Mantener activa la promoción del producto mediante las redes sociales, recopilando testimonios de clientes satisfechos.

Realizar un seguimiento a esos usuarios que mostraron interés per nunca tomaron la iniciativa de compra.

6. PRESUPUESTO:

- Publicidad en redes sociales: \$760.000
 - Alquiler del salón de eventos:\$1.000.000
 - Diseño y producción del material gráfico: \$900.000
 - Materia prima (ramos de follaje para la venta) : \$2.500.000
 - Trabajo de obra :\$1.400.000
 - Mujeres del campo que realizaran las muestras en vivo: \$2.500.000
 - Logística: \$1.200.000
 - Camarógrafo : \$1.160.000
 - Vestuario de la marca: 1.300.000
- Total: \$12.720.000

6.6. Estrategia legal

6.6.1. Riesgos jurídicos y tributarios

Teniendo en cuenta los riesgos jurídicos y tributarios del sector floricultor de Colombia, se identifica la intensidad de la implementación del desarrollo autosostenible. Contando con un marco legal que se enfoca en la normatividad laboral, filosanitarias, ambientales, tributarios y de procesos de logística y comercio exterior.

La regulación en el uso de los suelos nos exige tener las condiciones técnicas para el uso del recurso, para el cual se ha generado un control biológico con mayor rigor técnico. Las

regulaciones del ICA y ANUA están en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas como lo son el SISFITO y SISPAF, en donde se recolecta toda la información.

El Ministerio de Ambiente según el artículo 64.a 68 del decreto 1791 del 2014 con la resolución 454 de 2001 está en la búsqueda de la eliminación de la exigencia de permiso a los follajes cultivados ya que no son flora silvestre; Además de recalcar la reutilización de aguas según la resolución 1207 del 2014.

Nos rige la constitución política nacional, que enmarca el manejo y conservación del medio ambiente, ley 99 de 1993 con la creación del SINA (Sistema Nacional Ambiental) (Pastrana Arango et al., 2012)

Montgreen considera importante tener presente los siguientes parámetros que rige a la industria floricultora, y que están involucrados en los procesos que estaremos desarrollando.

Figura 29 Fundamentos de política

Fundamentos de política ambiental



Fuente:(Pastrana Arango et al., 2012)

Esta grafica nos ayuda a tener un panorama claro y para tener en cuenta frente a los fundamentos de la política ambiental, para eso es fundamental el conocimiento de los decretos y resoluciones a continuación expuestos.

Figura 30 Resoluciones y acuerdos

Resoluciones y acuerdos



Fuente:(Pastrana Arango et al., 2012)

Figura 31 Decretos y resoluciones

Decretos y resoluciones



Fuente:(Pastrana Arango et al., 2012)

6.6.2. Planeación legal

Para el buen desarrollo como emprendimiento en el modelo de negocio de Montgreen, es fundamental cumplir con las regulaciones legales y en especial las del sector de la floricultura.

Se busca la identificación de las normativas, realizando investigación sobre las regulaciones que son aplicables en el sector de la floricultura, para así asegurarnos de comprender los requisitos antes de iniciar cualquier operación comercial.

Realizar un registro formal de la empresa en la cámara de comercio, para crear solides frente a cualquier actividad comercial. Tener presente todos los permisos y licencias necesarios para operar en el sector de la floricultura. El cumplimiento de las normativas ambientales es primordial para el buen desarrollo.(Pastrana Arango et al., 2012)

¿Qué estrategias se van a implementar para mitigar los riesgos jurídicos?

1.Implementar los procesos de cumplimientos, siguiendo los procedimientos claros para garantizar el cumplimiento continuo de todas las normativas legales y regulaciones aplicables al sector.

2.Realizar monitoreos periódicamente de los cambios legales, para mantener informado de todas las regulaciones a la fecha y poder ajustarnos sin tener consecuencias jurídicas.

6.6.3. Registro y formalización

Se registrará como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, por su naturaleza comercial, brindando en beneficio de constitución unilateral, no se necesita hacer escritura pública por medio de notaria, es una sociedad que busca estimular la creación de empresas en Colombia, por esta razón es un poco más flexible en las reglas de funcionamiento y constitución, rigiéndose tributariamente por las reglas de las sociedades anónimas, lo que brinda muchos beneficios para los emprendedores. Cuenta con características atractivas como: su termino de duración indefinido, por su objeto social indeterminado que permite desarrollar cualquier actividad lícita, tiene menos responsabilidades por obligaciones fiscales y laborales, y no es necesaria la revisoría fiscal ni las juntas directivas. El proceso de constitución es ágil e implica una inversión menor.

Para la constitución de una sociedad por acciones simplificadas se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

1. Nombre de la empresa, que no se encuentre constituido actualmente en el RUES.
2. Elaboración de estatutos. (plantillas que son brindadas por la cámara de comercio)
3. Autenticación de los estatutos.
4. Documentos: Certificado de existencia, cedula del representante legal, Formulario de registro único empresarial, RUT, y declaración de situación de control.
5. Inscripción en la cámara de comercio.
6. Cuenta corriente de la empresa.
7. Registro ante la DIAN, para obtener el RUT.

8. Registro ante SDH, para obtener el RIT (Gómez, 2022).

6.7. Validación financiera

6.7.1. Margen de contribución por producto o servicio

Se realizó una validación de producto, separado en siete ramos diferentes que serán los ofertados.

Tabla 7 Precio y costos

Precio y costos

Rubros	Costos Fijos		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
COCULOS	2,0	350	700
SOLIDAGO	3,0	450	1.350
CINTA VERDE	2,0	100	200
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
EUCALIPTO BABY	2,0	1.350	2.700
CORDEL DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			10.545

RAMO 2			
Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
RUSCO	3,0	250	750
GYBSOPHILA	2,0	1.200	2.400
TREEFREN	3,0	250	750
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDON DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			9.229

RAMO 3			
Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
PITTOSPORUM	3,0	500	1.500
HOJA DE CAREY	1,0	450	450
HELECHO CUERO	2,0	350	700
EUCALIPTO PARVIFOLIA	2,0	750	1.500
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDON DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			9.745

RAMO 4

Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
CASPIA	3,0	1.500	4.500
HELECHO PEINE	3,0	350	1.050
EUCALIPTO SILVER PINTADO	2,0	1.200	2.400
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDEL DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			13.279

RAMO 5			
Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
MIRTO	3,0	150	450
EUCALIPTO BABY BLUE PINTADO	2,0	1.300	2.600
GYBSOPHILA	2,0	1.200	2.400
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDEL DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			10.779

RAMO 6			
Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
CINTA VERDE	3,0	100	300
MONEDA	3,0	250	750
ARALIA PINTADA	1,0	1.600	1.600

PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDEL DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			8.245

RAMO 7			
Rubros	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
RUSCO PINTADO	2,0	1.500	3.000
CINTA VERDE	3,0	100	300
TREEFREN	2,0	250	500
SOLIDAGO	2,0	450	900
PAPEL COREANO	2,0	600	1.200
CORDEL DE YUTE	1,5	2.753	4.129
CAJA	0,033	267	267
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA			10.295

Fuente: elaboración propia.

La proyección de los gastos fijos a un año se ve proyectada a continuación:

Tabla 10 Tabla de resumen*Tabla de resumen año 2025 para lograr el equilibrio.*

Periodo	2025
Ventas	164.348.160
Costo Productos Vendidos	65.739.264
Utilidad Bruta	98.608.896
Gastos de Administración	83.990.000
Gastos de Ventas	181.333
Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.	14.437.563
Gasto de Depreciación	
Gasto de Amortización	
Utilidad Operativa	14.437.563
Ingresos no Operacionales	0
Gastos no Operacionales	0
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	14.437.563
Ingresos Financieros	
Gastos Financieros	3.451.311
Intereses	
Impuesto del 4*1000	493.044
Gastos Bancarios	2.958.267
Utilidad antes de Impuestos	10.986.252
Impuesto de venta	0
Impuesto de Renta	1.318.350
Utilidad Neta	9.667.901
Reserva Legal	0
Utilidad Neta despues de Reserva Legal	9.667.901

Fuente: elaboracion propia.

Presupuesto de Inversiones									
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
			Inicial	2025	2026	2027	2028	2029	
Maquinaria y Equipo	Cantidad	Costo Unitario							
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
Total			0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	Cantidad	Costo Unitario	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029	
MESAS PLASTICAS	1	1.000.000	1.000.000	0	0	0	0	0	0
SILLAS PLASTICAS	1	300.000	300.000	0	0	0	0	0	0
AEROGRAFO	3	1.000.000	3.000.000	0	0	0	0	0	0
PINTURAS	15	50.000	750.000	0	0	0	0	0	0
	1		0						
			0	0	0	0	0	0	0
Total			5.050.000	0	0	0	0	0	0
Equipo de Computo	Cantidad	Costo Unitario	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029	
COMPUTADOR	1800000		0	0	0	0	0	0	0
CELULAR	700000		0	0	0	0	0	0	0
TABLET	50000		0	0	0	0	0	0	0
Total			0	0	0	0	0	0	0
Herramientas			Inicial	2025	2026	2027	2028	2029	
Total			0	0	0	0	0	0	0
Equipos de red			Inicial	2025	2026	2027	2028	2029	
Total			0	0	0	0	0	0	0
Planta Piloto			0	0	0	0	0	0	0
Total Inversión en PPE			5.050.000	0	0	0	0	0	0
RESUMEN ACTIVOS FIJOS	TOTAL	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029		
Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.050.000	5.050.000	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Computo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de red	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Planta Piloto	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos PPE	5.050.000	5.050.000	0	0	0	0	0	0	0
DIFERIDOS	Total	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029		
Estudios Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de instalación	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Registro y construcción de la Marca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constitución Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aplicación web	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Métodos de trabajo HACCP - BPMv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beta testing lite	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Campañas de lanzamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bases de Datos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Certificado de Capacidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cualificación técnica (Reg Sanitario) por unidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTANGIBLES	Total	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029		
Estructura Organizativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad intelectual- Patentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alianzas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS NO CORRIENTES	Total	Inicial	2025	2026	2027	2028	2029		
	5.050.000	5.050.000	0	0	0	0	0	0	0
INVERSION NETA INICIAL REQUERIDA									
Diferidos		\$	-						
Inversión Inicial Neta en PPE		\$	5.050.000						
Necesidades de Capital de Trabajo		\$	23.372.126						
Total Inversión Inicial Requerida			28.422.126						
DEPRECIACION Y AMORTIZACION									
	Vida Útil (años)	Tasa Año	2025	2026	2027	2028	2029	Valor Libros	
Maquinaria y Equipo	10	10%	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5	20%	0	0	0	0	0	5.050.000	0
Equipo de Computo	5	20%	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	5	20%	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de red	5	20%	0	0	0	0	0	0	0
Planta Piloto	5	20%	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Depreciación Activos Fijos			0	0	0	0	0	0	5.050.000
Depreciación Acumulada			0	0	0	0	0	0	0
Estudios Administrativos	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de instalación	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación de Personal	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Constitución legal	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Aplicación	3	50%	0	0	0	0	0	0	0
Métodos de trabajo HACCP - BPMv	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Bases de Datos	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Certificado de Capacidad	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Cualificación técnica (Reg Sanitario) por unidad	2	50%	0	0	0	0	0	0	0
Total Amortización (Diferidos)			0	0	0	0	0	0	0
Total Amortización Acumulada (Diferidos)			0	0	0	0	0	0	0
Amortización Intangibles									0
Total Amortización (Intangibles)			0	0	0	0	0	0	0
Total Amortización Acumulada (Intangibles)			0	0	0	0	0	0	0
Total Depreciación y Amortización			0	0	0	0	0	0	5.050.000
Total Deprec. y Amort. Acumulada			0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

6.7.4. Informes financieros

6.7.5. Balance general

Tabla 12 Balance general

Balance general

BALANCE GENERAL						
Periodo	Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS						
Caja (Días de Ventas)	24.142.126	0	102.703	24.098	2.990	12.434.782
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar a Clientes	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros Activos Corrientes	0	0	44.804.164	63.395.276	84.934.219	96.407.983
Total Activos Corrientes	24.142.126	0	44.906.867	63.419.374	84.937.209	108.842.765
Inversiones Permanentes	0	0	0	0	0	0
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Propiedad Planta y Equipo	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0	0
Activo Diferido (Neto)	0	0	0	0	0	0
Activos Diferidos	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada (Diferidos)	0	0	0	0	0	0
Capital Intelectual	0	0	0	0	0	0
Capital Intelectual	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada (Capital Intelectual)	0	0	0	0	0	0
Activos no Corrientes Netos	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Total Activos	29.192.126	5.050.000	49.956.867	68.469.374	89.987.209	113.892.765
PASIVOS						
Préstamos de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar	0	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Pagar de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos de Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital Social	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Reservas del periodo	0	0	627.990	2.146.796	4.706.240	8.474.378
Reservas Acumuladas	0	0	0	0	0	0
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	5.651.911	18.693.173	40.209.367	51.763.490
Resultado del Ejercicio	0	6.279.901	14.560.068	24.075.638	35.121.932	47.855.392
Total Patrimonio	1.000.000	7.279.901	21.839.969	45.915.607	81.037.540	109.093.260
Total Pasivo + Patrimonio	1.000.000	7.279.901	21.839.969	45.915.607	81.037.540	109.093.260
Ecuación Contable	28.192.126	-2.229.901	28.116.898	22.553.766	8.949.669	4.799.505
Diferencia entre cuentas de Balance	-28.192.126	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

6.7.6. Estado de resultados

Tabla 13 Estado de Resultados

Estado de resultados.

Escenario equilibrado						
ESTADO DE RESULTADOS						
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028	
Ventas	164.348.160	187.435.790	213.436.883	242.669.198	275.451.380	
Costo Productos Vendidos	65.739.264	74.974.316	85.374.753	97.067.679	110.180.552	
Utilidad Bruta	98.608.896	112.461.474	128.062.130	145.601.519	165.270.828	
Gastos de Administración	87.840.000	91.389.901	94.967.812	98.566.062	102.176.824	
Gastos de Ventas	181.333	188.006	194.624	201.164	207.581	
Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.	10.587.563	20.883.566	32.899.694	46.834.293	62.886.423	
Gasto de Depreciación	0	0	0	0	0	
Gasto de Amortización	0	0	0	0	0	
Utilidad Operativa	10.587.563	20.883.566	32.899.694	46.834.293	62.886.423	
Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	
Gastos no Operacionales	0	0	0	0	0	
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	10.587.563	20.883.566	32.899.694	46.834.293	62.886.423	
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros	3.451.311	3.624.409	3.815.098	4.014.548	4.223.322	
Intereses	0	0	0	0	0	
Impuesto del 4*1000	493.044	562.307	640.311	728.008	826.354	
Gastos Bancarios	2.958.267	3.062.102	3.174.787	3.286.540	3.396.968	
Utilidad antes de Impuestos	7.136.252	17.259.157	29.084.596	42.819.746	58.663.102	
Impuestos diferidos	856.350	2.071.099	3.490.151	5.138.370	7.039.572	
Impuesto de Renta	0	0	0	0	0	
Utilidad Neta	6.279.901	15.188.058	25.594.444	37.681.376	51.623.529	
Reserva Legal	0	627.990	1.518.806	2.559.444	3.768.138	
Utilidad Neta despues de Reserva Legal	6.279.901	14.560.068	24.075.638	35.121.932	47.855.392	
Dividendos	0	1.569.975	364.002	601.977	19.799.671	
Utilidades Retenidas del Periodo	6.279.901	13.618.083	25.230.442	37.079.399	31.823.858	
Reservas Retenidas Acumuladas	6.279.901	19.897.984	45.128.426	82.207.826	114.031.684	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14 Estado de Resultados %

Estado de resultados

Escenario equilibrado ESTADO DE RESULTADOS (%)					
Periodo	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo Mercancia Vendida	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Utilidad Bruta	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Gastos de Administración	53,4%	48,8%	44,5%	40,6%	37,1%
Gastos de Ventas	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.	6,4%	11,1%	15,4%	19,3%	22,8%
Gasto de Depreciación	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gasto de Amortización	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad Operativa	6,4%	11,1%	15,4%	19,3%	22,8%
Ingresos no Operacionales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos no Operacionales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	6,4%	11,1%	15,4%	19,3%	22,8%
Ingresos Financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos Financieros	2,1%	1,9%	1,8%	1,7%	1,5%
Intereses	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Impuesto del 4*1000	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Gastos Bancarios	1,8%	1,6%	1,5%	1,4%	1,2%
Utilidad antes de impuestos	4,3%	9,2%	13,6%	17,6%	21,3%
Impuesto de Renta	0,5%	1,1%	1,6%	2,1%	2,6%
Utilidad Neta	3,8%	8,1%	12,0%	15,5%	18,7%
Dividendos	0,0%	0,8%	0,2%	0,2%	7,2%

Fuente: elaboración propia.

6.7.7. Indicadores financieros

Tabla 15 Equilibrio

Escenario equilibrado

Escenario equilibrado														
		14,03%		13,87%		13,70%		13,51%						
Indicadores														
Ventas	\$	164.348.160	\$	187.435.700	\$	213.436.885	\$	242.660.108	\$	275.451.880				
Utilidad Operativa Antes de Iute	\$	9.667.901	\$	44.878.246	\$	107.031.881	\$	71.108.322	\$	67.293.698				
Impuestos	\$	3.190.497	\$	14.808.881	\$	35.320.521	\$	23.464.756	\$	22.506.920				
NOPLAI	\$	6.477.494	\$	30.066.415	\$	71.711.360	\$	47.640.566	\$	45.086.778				
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
Flujo de Caja Bruto	\$	6.477.494	\$	30.066.415	\$	71.711.360	\$	47.640.566	\$	45.086.778				
Variación de Capital de Trabajo	\$	23.372.126	\$	44.908.867	\$	18.512.507	\$	21.517.835	\$	23.903.556				
Inversión en Propiedad Plana	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
Inversión en Otros Activos de Largo Plazo	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
Inversión en Dividendos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-				
Flujo de Caja Libre	\$	(528.422.126)	\$	(16.894.633)	\$	(14.849.452)	\$	53.198.853	\$	26.122.730	\$	21.181.221	\$	105.906.107

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16 Indicadores financieros*Indicadores financieros*

Tasa de Descuento	20,00%
Valor Presente de los Flujos	\$27.511.669
% Valor Presente de los Flujos	39%
T.I.R.	36,89%
T.I.R.M.	26,59%
Valor Residual	\$105.906.107
Valor Presente del Residual	\$42.561.289
% Valor Presente del Residual	61%
Total VP de los Flujos Futuros	\$70.072.958
Valor Inversión Inicial	(\$28.422.126)
VPN	\$41.650.831

Tiempo de Recuperación de la Inversión	se recupera después del 5 año
---	--

Fuente: Elaboración propia.

No se tuvo en cuenta el indicador de EBITDA, ya que el sector cuenta con el beneficio de solo tener impuesto de renta, considere importante la tasa interna de retorno y el tiempo de recuperación de la inversión.

7. CONCLUSIONES.

Al realizar la validación del mercado y del sector floricultor se evidenció la gran oportunidad económica, y el interés que muestra la comunidad por los productos autosostenibles, artesanales y realizados por las mujeres de la región; El mercado es muy amplio y hasta el momento no han contemplado al follaje como un producto principal, Montgreen nos brindó la oportunidad de testear el mercado y la adaptabilidad del producto.

Se encontró un producto hermoso, de gran durabilidad y económicamente muy atractivo. Identificando el modelo de negocio be to be que quisiera lograr adaptarse a un tipo b de sostenibilidad que es el que actualmente el gobierno está apoyando con mayor intensidad.

Al realizar la validación financiera se evidencia la necesidad de la venta masiva para lograr el punto de equilibrio, y lograr una mayor optimización de los recursos.

Para concluir Montgreen cuenta con un panorama favorecedor para llevarse a cabo y lograr las metas, para convertirse en una empresa potencialmente sólida.

8. APRENDIZAJES

Al final del ejercicio el aprendizaje personal y profesional no es tangible, fue una experiencia hermosa, que me apasiono mucho con el producto y la región, solo me quedan agradecimientos al lograr la materialización de mi sueño nombrado Montgreen.

Se aprendió mucho en la investigación para poder llevarlo a cabo, desde lo jurídico a lo financiero considero que fue de gran valor para mí, no se siempre como lo pensamos es de la forma correcta y lograr abrir la mente a un panorama real de lo que es realizar un emprendimiento es de las cosas más lindas que me pudo dejar mi experiencia universitaria, el lograr poner en práctica todo lo aprendido durante los últimos cinco años y aterrizarlo al volverlo realizable es mi mejor lección, pues no es suficiente con tener una buena idea.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022, septiembre 7). *Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>
- Departamento Nacional de planeación. (2010). *Censo de fincas productoras de flores*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Informe de Resultados censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca 2009*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-de-fincas-productoras-de-flores>
- El Tiempo. (2017, enero 16). *Crecen exportaciones de follajes y plantas*. vLex. <https://vlex.com.co/vid/crecen-exportaciones-follajes-plantas-658158701>
- Espinel Duarte, L. E., Ladino Chaves, O., & Iguarán Salinas, L. D. (2018). Diagnóstico de los efectos generados por el tráfico de largo destino en la malla vial del municipio de Cachipay, Cundinamarca. *Tecnura: Tecnología y Cultura Afirmando el Conocimiento*, 22(56), 62-75.
- Fabre Platas, D. A., & Morales Alarcón, G. J. (2021). Follaje: Producción y comercialización ante la nueva normalidad. *Interconectando Saberes*, 12, 151-164. <https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2714>
- Frañowsky, M. (2024). La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América

Latina. *Innovar*, 34(92), e100948-e100948.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.100498>

- García Rojas, M., Mahecha Franco, A. M., Gálvez Garzón, E., & Cuevas Hernández, R. E. (2021). Cachipay 360, un producto innovador en el marco de las industrias culturales creativas (ICC), análisis de caso. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19, 176-192.
- Gómez, C. (2022, julio 29). ¿Qué es una SAS? 10 ventajas de escogerla como tu tipo de empresa en Colombia. *Phylolegal*. <https://phylo.co/blog/ideacion/crear-sas/>
- Gracia Rojas, J. P., Beltrán Rodríguez, O. O., & Quintero Márquez, E. J. (2022). Plan estratégico para los procesos operativos de la planta de tratamiento de agua potable de Cachipay (Cundinamarca). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34), 1-19.
- Jiménez Villamil, I. J., Luque Guerrero, C. P., & Ramos Galeano, J. E. (2022). *Riesgos para la Salud en la Producción de Follajes en Cachipay Cundinamarca*. OpenAIRE - Explore. <https://explore.openaire.eu/search/publication?pid=10.47300%2Factasidi-unicyt-2022-32>
- Oviedo Arango, J. D., & Garcia Rojas, K. (2020). *Mujeres y Hombres: Brechas de Genero en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Oviedo Arango, J. D., & Valencia Ramírez, R. (2018). *Informe de Estadísticas Sociodemográficas aplicadas*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/informes-de-estadistica-sociodemografica-aplicada>
- Pastrana Arango, A., Maldonado, J. M., Martínez Zuleta, C., Mora Pineda, C., Vizcaíno, G., Homes Sanchez, J., Pinto Martínez, E., Muñoz, H., Miler Monroy, J., Díaz Arteaga, A.,

- Solano Mejia, A., & Cassolis, J. C. I. (2012). *Guía Ambiental para el Subsector Republica de Colombia*. Asocoflores. <https://justiciaambientalcolombia.org/wp-content/uploads/2012/09/guia-ambiental-para-el-subsector-floricultor.pdf>
- Question pro. (2024). *Métricas cuantitativas: Importancia y cuáles implementar*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/metricas-cuantitativas/>
- Rivera Godoy, J. A., Arcila Bautista, D. F., & Rojas Murillo, D. M. (2022). Efectividad y EVA del sector floricultor en Colombia, 2014-2019. *Cuadernos de Contabilidad*, 23(23), 7.
- Rojas, E., & Hernández, J. (2019). Analysis of the logistic chain of foliages type export Cachipay- Cundinamarca- Colombia. *Journal of Asia Pacific Studies*, 5(3), 304-304-323.
- Villamizar, F. (2016). *Desempeño del sector floricultor*. Superintendencia de Sociedades.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Flores/Normatividad/2016-06-01%20Boletin%20desempeño%20sector%20floricultor.pdf>

ANEXOS

Los anexos usados para la creación del documento fueron:

- A. Video ecogliame.
- B. Catalogo Montgreen.
- C. Investigación previa proyecto de grado 1.