



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO
QUE PERMITA GENERAR MAYORES BENEFICIOS EN LA
HACIENDA TRES HERMANOS.**

AUTORES:

Campos Mosquera, Jean Pierre
Socola Aga, Diana Raquel

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Ing. Edgar Jiménez Bonilla, MCDE

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Campos Mosquera, Jean Pierre y Socola Aga, Diana Raquel** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR

Ing. Edgar Jimenez Bonilla, MCDE

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Lucia Pérez Jiménez, MGEEd

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jean Pierre Campos Mosquera

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Selección y evaluación de un modelo de negocio que permita generar mayores beneficios en la hacienda Tres Hermanos** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

EL AUTOR

Jean Pierre Campos Mosquera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Diana Raquel Socola Aga

DECLARO QUE:

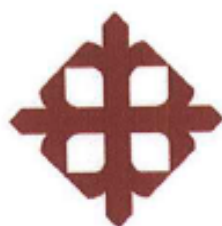
El Trabajo de Titulación **Selección y evaluación de un modelo de negocio que permita generar mayores beneficios en la hacienda Tres Hermanos** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

Diana Raquel Socola Aga



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Jean Pierre Campos Mosquera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Selección y evaluación de un modelo de negocio que permita generar mayores beneficios en la hacienda Tres Hermanos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

EL AUTOR:

Jean Pierre Campos Mosquera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Diana Raquel Socola Aga

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Selección y evaluación de un modelo de negocio que permita generar mayores beneficios en la hacienda Tres Hermanos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Diana Raquel Socola Aga

AGRADECIMIENTO

Han pasado ya 4 años desde que ingresé a esta universidad, a la cual he ingresado con el esfuerzo y la ayuda de mi madre a la cual le debo lo que soy hoy en día.

En el transcurso uno llega a conocer muchas personas que vienen y van, pero las mejores marcan tu vida para bien ayudándote a crecer día a día.

Le doy gracias a Dios por todo lo que me ha dado hasta el día de hoy, la muestra más fehaciente es la de mi hija Juliette, que es esa persona especial que me empuja cuando me siento desvalido para llegar a dar lo mejor de mí a cada momento. Le doy gracias a mi compañera de fórmula Diana que ha lidiado con mi carácter y ante las adversidades que se nos han presentado en el camino.

Finalmente, quedo con el agradecimiento en general a mi familia, amigos, docentes y demás personas que han sido parte de mi proceso evolutivo para llegar a lo que estoy siendo hoy Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional.

Jean Pierre Campos

AGRADECIMIENTO

Este nuevo logro de mi vida profesional, no lo hubiera podido lograr sin el apoyo de mis padres Jorge Sócola y Jenny Aga, a mi hermano Eduardo; ya que gracias a ellos y a su esfuerzo y apoyo diario, ahora puedo recibir mi título de Ingeniera.

Además agradezco a mi princesa hermosa Juliette, ya que su amor y cariño han servido como mi fuente de inspiración.

De igual manera, no puedo dejar de agradecer a mi compañero y amor Jean Pierre, ya que gracias a su apoyo pudimos concluir la carrera, juntos.

Finalmente, gracias a todos mis familiares, abuelitos, tíos, primos, ya que de una u otra manera aportaron a mi desarrollo profesional y personal.

Diana Socola Aga

DEDICATORIA

Una meta más alcanzada gracias a un arduo esfuerzo de trabajo constante, el mismo que se lo dedico a Dios a mi familia y amigos entes que me han visto en mi desarrollo profesional.

Este trabajo tiene una dedicación especial a mi hija que espero sirva en un futuro como ejemplo, para que ella logre cosas más grandes que las que yo alcanzo hoy, para que crezca y sea una profesional con un modelo a seguir el cual es su padre.

Jean Pierre Campos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes me han inculcado muchos valores entre ellos la responsabilidad y dedicación; gracias a estos, he culminado una etapa más de mi vida.

Por otro lado, a mi hermosa Juliette, deseo demostrarle que todo lo que uno se propone lo puede lograr y que gracias a su llegada, ahora tengo un motivo más para triunfar en la vida.

De igual manera, se lo dedico a mi compañero de tesis y amor quien conoce todo el esfuerzo que he realizado; al igual que a mis abuelitos, tíos y primos.

Diana Socola Aga

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
INDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
PROBLEMÁTICA.....	3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO.....	4
Estructura de un modelo de negocio	4
Componentes de los modelos de negocio	6
Teorías para el análisis de los beneficios	7
Teoría de la toma de decisiones	11
Sucesión generacional de empresas	13
Marco Conceptual	19
Marco Referencial	23
Caso Hacienda Clementina	23
Caso Hacienda El Rosario	24
Marco Legal	26
Compañía en Nombre Colectivo	26
Registro Turístico.....	27
Ley de Aguas.....	28
Ley de las Herencias	29
Cambio de la matriz productiva.....	32
Metodología	34
Métodos de Investigación	35
Investigación Analítica	36
Investigación Descriptiva	36
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37

Objetivo General.....	37
Objetivos Específicos	37
HIPOTESIS	37
CAPITULO I.....	38
1. MODELOS DE NEGOCIO VIABLES EN UNA HACIENDA.....	38
1.1 Análisis hacienda: El Castillo	39
1.2 Análisis hacienda: Cañas	42
1.3 Análisis hacienda: Jambeli	44
1.4 Análisis hacienda: Victoria	45
1.5 Análisis hacienda: El Rosario	47
1.6 Cuadro Comparativo de los Modelos de Negocio.....	49
CAPITULO II.....	54
2. BENEFICIOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	54
2.1 Beneficios hacienda El Castillo.....	55
2.2 Beneficios hacienda Cañas	57
2.3 Beneficios hacienda Jambelí	59
2.4 Beneficios hacienda Victoria.....	60
2.5 Beneficios hacienda El Rosario	62
2.6 Resumen de beneficios	63
CAPITULO III.....	66
3. CRITERIO DE SELECCIÓN DE LOS MODELOS.....	66
3.1 Técnicas de investigación.....	66
3.1.1 Observación	66
3.1.2 Entrevista	67
3.2 Planteamiento del cuestionario.....	68
3.2.1 Cuestionario Dueños	68
3.2.2 Cuestionario Herederos.....	69
3.3 Resultado de las entrevistas.....	69
3.3.1 Respuestas Dueños	70
3.3.2 Respuesta Herederos.....	73
3.3.3 Conclusión Entrevistas	75
CAPITULO IV	78
4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO EN HACIENDA TRES HERMANOS.....	78

4.1	Propuesta de modelos de negocio.....	78
4.1.1	Propuesta 1: Venta de tilapias con ecoturismo	78
4.1.2	Propuesta 2: Venta de barras de chocolate personalizadas con ecoturismo	80
4.1.3	Propuesta 3: Producción y venta de cacao con ecoturismo	82
4.2	Análisis de la propuesta a seleccionar	85
4.3	Análisis de factibilidad económica	86
4.4	Resultados del análisis de factibilidad	95
	CONCLUSIÓN.....	95
	RECOMENDACIONES.....	97
	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	98
	ANEXOS	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos en la construcción de modelos.....	6
Tabla 2. Tres etapas del desarrollo empresarial.....	18
Tabla 3. Diferentes bloques entre el modelo Canvas y Lean Canvas.....	20
Tabla 4. Modelo de Negocio Hacienda el Castillo.....	41
Tabla 5. Modelo de Negocio Hacienda Cañas.....	43
Tabla 6. Modelo de Negocio Hacienda Jambelí.....	45
Tabla 7. Modelo de Negocio Hacienda Victoria	47
Tabla 8. Modelo de Negocio Hacienda El Rosario.....	49
Tabla 9 Cuadro Comparativo de las haciendas analizadas	49
Tabla 10. Resumen de ingresos y gastos de la hacienda el Castillo	56
Tabla 11. Resumen de Ingresos y Gastos hacienda Cañas	58
Tabla 12. Resumen de Ingresos y Gastos hacienda Jambelí	60
Tabla 13. Proyección ingresos y gastos hacienda Victoria	61
Tabla 14. Proyección de ingresos y gastos de la hacienda El Rosario.....	63
Tabla 15. Síntesis de los beneficios obtenidos por las haciendas	63
Tabla 16. Resumen de las respuestas de los dueños	72
Tabla 17. Resumen de las respuestas de los herederos	74
Tabla 18. Criterios de selección a considerar en el modelo de negocio	77
Tabla 19. Modelo de Canvas, propuesta 1	80
Tabla 20. Modelo de Canvas de propuesta 2	82
Tabla 21. Modelo de Canvas de propuesta 3	84
Tabla 22. Análisis de criterios de selección Vs. Propuestas de modelos de negocio	85
Tabla 23. Índices Financieros	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	8
Grafico 2. Representación gráfica de la teoría del comportamiento planificado	10
Grafico 3. Tabla actual del pago de impuesto a la herencia	31
Grafico 4. Antiguo funcionamiento de la matriz productiva	32
Grafico 5. Propuesta actual del cambio de matriz productiva	33
Grafico 6. Selección de las haciendas a analizar.....	39
Grafico 7. Detalle del plan de inversiones.....	87
Grafico 8. Financiamiento del proyecto.....	88
Grafico 9. Política de cobros, pagos y existencias.....	89
Grafico 10. Depreciación de activos fijos	89
Grafico 11. Ventas del proyecto.....	90
Grafico 12. Detalle de ventas del proyecto	90
Grafico 13. Suministros y servicios	91
Grafico 14. Mano de obra directa.....	91
Grafico 15. Reporte de evaluación.....	92

RESUMEN

En este trabajo se presentó una manera viable de generar beneficios tanto económicos como emocionales para la hacienda Tres Hermanos. Esta hacienda como muchas otras carece del interés en los sucesores de continuar con el negocio familiar.

Por ello el objetivo del estudio fue buscar alternativas a las siguientes generaciones, para que puedan usar los recursos con los que cuentan y transformarlo en oportunidad de manera que sirva como ejemplo para otras herencias.

Se usó un modelo de negocio en base a Canvas, creado por Osterwalder, con el fin de analizar las fortalezas y debilidades de la hacienda.

Se analizaron cinco haciendas, para que sirvan como referencia para poder elaborar las propuestas de modelos de negocio.

El tema de la sucesión generacional de empresas indica que se debe realizar el plan de traspaso y el protocolo familiar con anticipación, para establecer las funciones de cada uno de los dueños y se pueda poner en marcha en el momento que se presente un imprevisto.

De igual manera se determinó que existe un criterio de selección para la toma de decisiones en el modelo de negocio, la cual manifestó que la parte emocional está por encima del aspecto económico.

En conclusión, se definió que el modelo de negocio que genere buenos réditos es la opción más viable siempre y cuando no anteponga el bienestar sensitivo.

Palabras claves: beneficios, modelo de negocio, criterio de selección, toma de decisiones, recursos, viabilidad, sucesión generacional de empresas.

ABSTRACT

This paper presented a viable way to generate economic and emotional benefits for a farm called “Tres Hermanos”. This farm as many others are not of the interest of the owners and relatives, in order to continue with the familiar business.

The objective of the study was to offer different alternatives to the following generations, in order to make profits of a great resource that the land have and later transform it in opportunity; also this would be a good example to others heritages at the same situation.

Business models were used based on the model of Canvas by Osterwalder, to analyze the strengths and weaknesses of the farm.

Five farms have been analyzed, as a reference to elaborate the different proposals for the business models.

The legacy succession of companies demonstrates that in advance there must be a transfer plan and family protocol in order to establish the performance of each owner and it can be put into practice at any moment that a circumstance appears.

It was also found that there exist selection criteria for a decision-making in the business model, which shows that the emotional side is over the economic aspect.

In conclusion, it was determined that the business model that generates good returns is the best option as long as the emotional side is taken on account.

Clue Words: benefits, business model, selection criteria, decision-making, resource, viable, legacy succession of companies.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans ce mémoire nous avons présenté une forme viable de générer des bénéfices aussi bien économiques qu'émotionnels pour l'exploitation agricole de la ferme « Tres Hermanos », située sur la côte de l'Equateur. Cette exploitation agricole ainsi que d'autres exploitations subissent le manque d'intérêt de leurs successeurs pour continuer avec l'entreprise familiale.

C'est la raison pour laquelle l'objet de cette étude est celui de chercher des alternatives pour les générations à venir afin qu'elles puissent employer les ressources qu'elles possèdent et qu'elles deviennent une opportunité qui servirait aussi d'exemple à d'autres héritiers.

Nous avons employé différents modèles d'affaires sur la base du modèle de « Canvas de Osterwalder » dans le but d'analyser les forces et les faiblesses du fonctionnement de la ferme.

Nous avons étudié cinq types d'exploitations agricoles, pour qu'elles servent de référence à l'élaboration des propositions de modèles d'affaires.

L'étude de la succession des biens d'une entreprise a démontré qu'il est nécessaire de concevoir un plan de transfert et de protocole familial et pouvoir ainsi établir les fonctions de chaque propriétaire, ce plan devrait se mettre en marche dans le cas d'événements imprévus.

Nous avons aussi remarqué qu'il existe un critère de sélection pour la prise de décisions dans le modèle d'affaires ce qui confirme que le côté émotionnel se place par-dessus l'aspect économique.

En conclusion, le modèle d'affaires qui puisse générer de bons revenus est économiquement plus viable à condition de ne pas privilégier le côté sentimental.

Mots-Clés: (Bénéfices, modèles d'affaires, critères de sélection, prise de décisions, ressources, viabilité, succession des biens d'entreprise)

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de titulación pretende dar a conocer los distintos modelos de negocio que se pueden tomar en cuenta para continuar con un legado familiar, en este caso una hacienda, la cual desea obtener beneficios tanto económicos como emocionales.

Por esta razón se han tomado en cuenta distintos temas como el análisis de la sucesión generacional de empresas, que permitirá definir cuál será el proceso del traspaso de la hacienda y las distintas cláusulas que deberán existir.

Otro tema importante es la toma de decisiones, será acorde a los beneficios obtenidos por cada modelo de negocio; para poder evaluar los modelos sugeridos se ha tomado como referencia el modelo de Osterwalden y así definir los distintos bloques.

Una vez obtenida la información de los análisis, se realizó un resumen financiero del modelo que más se asemeja a las necesidades y deseos de los dueños y herederos.

Mediante el análisis financiero se determinaron distintas variables que se deben tomar en consideración para concluir si el modelo escogido es viable o no.

JUSTIFICACIÓN

Es conocido por la sociedad que el 95% de las empresas familiares no suelen tener el éxito que se espera en la primera generación de sucesión de empresas; como indica Lara (2013) *“Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Empresas familiares fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años”*, por tanto se busca un tipo de solución que permita ayudar a estas nuevas generaciones en sus tradiciones.

El presente proyecto hace referencia a aquellas haciendas familiares que por una u otra razón con el paso del tiempo van quedando en el olvido por sus generaciones. Lo cual ocurre con la hacienda “Tres Hermanos”, una finca ubicada en el Km. 51 Vía a la Costa, por la entrada de Cerecita. En vista que no existe una idea para continuar con el legado familiar, se propone realizar el análisis de varios modelos de negocios que puedan ser viables económicamente y que se acomoden a los gustos y necesidades de los actuales y futuros propietarios.

El análisis de los siguientes modelos de negocio trata de mostrar como las herencias familiares pueden ser beneficiosas para los sucesores, siempre y cuando se administre de una forma ordenada y correcta.

Siendo este trabajo un ejemplo para salvar a empresas que estén bajo esta situación, esperando de esta manera que más adelante con la ayuda de un buen plan de negocio, esta pueda generar sus propios frutos y la familia decida continuar con este nuevo proyecto.

Esto es una puerta de salida para muchas personas que lo puedan tomar como negocio propio ya sea la implementación de una asesoría de negocios o financiera o una manera alterna de adquirir conocimientos para la implementación de un modelo a seguir y obtener beneficios de lo que se tiene.

PROBLEMÁTICA

La hacienda llamada Tres Hermanos es una propiedad que carece de interés por parte de los herederos directos en proseguir con la conservación y cuidado de la misma.

Actualmente, en la hacienda habitan los dueños de la hacienda que gustan mucho de su estadía ahí por el clima y la tranquilidad. Junto a otros trabajadores conservan la hacienda mediante la producción de diversas frutas tales como limón, cacao, mango y con la crianza de animales como pollos y chanchos entre otros.

A causa de que nunca se ha notado una inclinación por la preservación del bien, en este momento no se conoce cómo poner en práctica un modelo de negocio que se ajuste a sus necesidades y genere beneficios tales, que sean los más satisfactorios y acordes para con los accionistas.

Es difícil mantener un negocio familiar por el desinterés de las futuras generaciones, cabe hacer la pregunta ¿Es posible que teniendo una propiedad, que pueda generar réditos y satisfacción económica, termine siendo desperdiciada?

La respuesta se puede obviar debido a que actualmente se vive un momento de crisis mundial, del cual todo el mundo quiere salir, entonces ¿Cómo hacer para rescatar a la hacienda Tres Hermanos de una posible venta en el futuro? ¿Cómo idear alternativas viables para proseguir con la hacienda? Son las interrogantes que se plantean en pro de una solución viable en la propiedad que se tiene.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

Estructura de un modelo de negocio

Existen distintos modelos de negocio para tomar en cuenta como Canvas, Lean Canvas, Freemium, entre otros. A continuación se analizará el modelo de Canvas, el cual según Osterwalder muestra los nueve bloques esenciales para la puesta en marcha de un proyecto, los cuales son: propuesta de valor, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, segmento del mercado, relaciones con los clientes, canales, estructura de costes y fuente de ingreso. Estos bloques representan un factor importante durante el diseño del plan de negocio para obtener los objetivos deseados.

Canvas es utilizado por todos aquellos emprendedores que tienen una idea pero no saben cómo desarrollarla, también por aquellos que ya cuentan con un negocio y utilizan este modelo para evaluarlo e implementarlo de manera que sea más exitoso.

Analizando los criterios de las personas que han utilizado o utilizan este modelo se puede definir que para algunos es un modelo completo el cual permite evaluar distintos aspectos del negocio; pero para otros este tiene algunos detalles que no son tomados en cuenta y tienen una participación en el diseño de un plan, estos aspectos son: la diferenciación de los productos, las posibles soluciones a los problemas que enfrentan un proyecto.

Por otro lado el método de evaluación de un modelo de negocio se puede realizar mediante una serie de preguntas en referencia a cada uno de los bloques. En caso de la propuesta de valor se puede consultar si su propuesta es igual o parecida a la de alguna otra empresa, se necesita identificar que nuevos atributos se le puede adicionar a la propuesta, y como se va a hacer para diferenciarse del resto.

En cuanto a los segmentos de cliente se necesitan identificar si el segmento sigue siendo el mismo y hay que determinar la manera de fidelizar a los clientes, analizar cuál ha sido el mejor segmento y por qué razón.

En relación a los canales es necesario conocer si se está utilizando todos los medios para comunicarse con el cliente, como el internet, la televisión, la radio, etc., se debe identificar cuál de ellos ha sido el mejor y cuáles faltan por explotar.

Sobre la relación con el cliente es preciso determinar si han sido efectivas las estrategias utilizadas con los clientes, si estos clientes han recomendado el servicio a sus familiares.

Las actividades claves se pueden analizar, realizando preguntas acerca del desempeño de la empresa y de ser necesario se debe definir cuáles son las actividades específicas que permitirán obtener los beneficios deseados.

Los socios claves juegan un papel importante, ya que ellos serán los que permitan llegar al nicho de mercado deseado; y se podrán compartir experiencias, costos y crear estrategias para obtener más clientes.

Por otro lado, un aspecto no menos importante es la estructura de los costos, el cuál debe ser revisado para verificar si se está cumpliendo o no con dicho modelo, de igual manera se debe analizar si se están obteniendo beneficios.

Sobre las fuentes de ingresos se analizará si se están obteniendo los ingresos deseados y si no que están pasando para no cumplir con los objetivos.

Componentes de los modelos de negocio

Un punto muy importante para el desarrollo de un modelo de negocios es conocer cada una de las piezas claves que lo componen.

Por ello tomando en referencia el estudio de Osterwalder, Pigneur y Tucci, en su artículo “Aclaración de modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto” (2005), muestra en esquema en forma clara y sencilla sobre los elementos que deben componer un modelo de negocio, desde la parte interna de una empresa, hasta la externa.

Los autores antes mencionados indican que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”. (Osterwalder & Pigneur). La cita anterior concluye en una clasificación de 4 bloques, los cuales se desglosan a continuación:

Tabla 1. Elementos en la construcción de modelos

Bloques	Elementos	Definición
Producto	1. Propuesta de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa
Relaciones con clientes	2. Cliente Objetivo	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer el valor
	3. Canales de Distribución	Describe los diferentes medios de la empresa para ponerse en contacto con sus clientes
	4. Relaciones	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes

Infraestructura de Gestión	5. Actividades/Recursos	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa
	7. Red de stakeholders	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.
Finanzas	8. Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios de negocio.
	9. Modelo de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Fuente: Estructura de Modelo de Negocio de Canvas (Osterwalder, 2015)

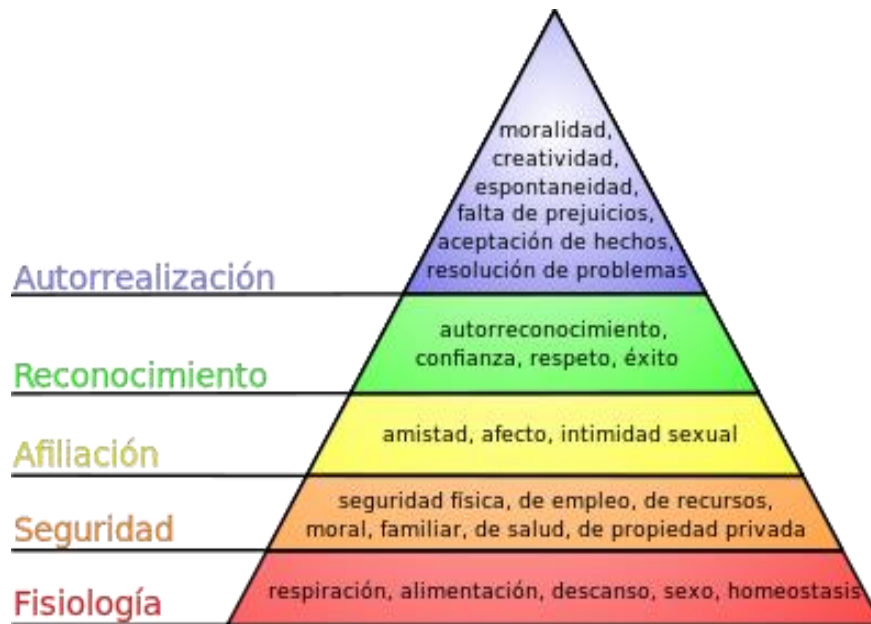
Elaborado por: Jean Campos y Diana Sócola

Teorías para el análisis de los beneficios

Teoría de las necesidades

La pirámide de Maslow o también llamada teoría de las necesidades se concibe como la jerarquía donde se demuestra que el hombre debe satisfacer sus necesidades básicas, cabe mencionar que el predominio de una depende del momento actual del sujeto y de sus experiencias. Estas cinco necesidades van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. (Velez Y. , 2013)

Grafico 1. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Necesidades del ser humano (Vélez Y., 2013)

Según Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* (Maslow, 1987) las necesidades se describen de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: Se constituyen como la primera prioridad del individuo y se relacionan con su supervivencia. Dentro de esta encontramos la homeóstasis, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, de igual manera se encuentran las necesidades del sexo y la maternidad.
- Necesidades de seguridad: Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, además tenemos las necesidades de estabilidad, la de tener orden y protección, etc. Estas necesidades se relacionan con el temor de las personas a perder el control de ellos mismos.

- Necesidades sociales: Una vez cubiertas las necesidades fisiológica y de seguridad, la motivación se da por las necesidades, las cuales están relacionadas con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social, dentro de estas se encuentran la de comunicarse con los demás, la de establecer amistades, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo.
- Necesidades de reconocimiento: Conocida como la necesidad de ego o autoestima, este radica en la necesidad de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, también se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto superación: O llamadas de autorrealización se interpreta como el ideal de cada individuo, este es el nivel en el que toda persona quiere trascender y dejar su huella y desarrollar su talento máximo.

Básicamente, esta teoría se basa en que los beneficios se reciben en forma jerárquica, es decir si una persona obtiene las necesidades de fisiología, luego pasará a la obtención de las necesidades del siguiente nivel y así sucesivamente, es decir que existe un orden, el cual no puede ser alterado.

Por esta razón se buscó otras teorías que permitan conocer el mecanismo de obtención de los beneficios, para así escoger la que mejor se acople al trabajo en curso.

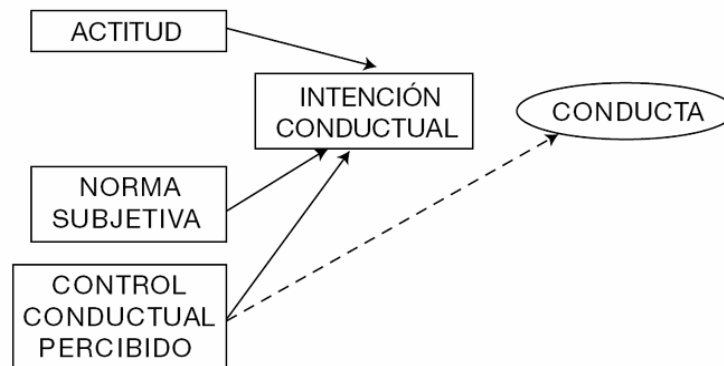
Teoría del Comportamiento Planificado

Esta teoría hace referencia a un modelo psicológico que sirve como apoyo para una variedad de conductas puesto como su nombre lo explica menciona los distintos elementos que interviene en el comportamiento del hombre.

Según palabras de María Jesús Martín, Jose Manuel Martinez y Daniela Rojas, “La TCP sostiene que la conducta humana es voluntaria y está determinada por la intención conductual, la cual a su vez se construye a partir de tres procesos principales: actitudes sociales, norma subjetiva y control conductual percibido”, (2011).

Acerca de los tres procesos que se mencionaron, se puede definir a las actitudes sociales como la interacción que existe entre las expectativa de conducta y la valoración que le da cada persona; mientras que la norma subjetiva se refiere a la manera en la que el sujeto recibe e interpreta las opiniones de personas o grupos sobre lo que debería hacer en relación a su conducta, en tanto que el control conductual son las creencias que tienen las personas sobre su capacidad para ciertos tipos de conductas.

Grafico 2. Representación gráfica de la teoría del comportamiento planificado



Fuente: Análisis de la intención conductual del ser humano (Ajzen J, 2005)

Gracias a los estudios realizados por psicólogos especializados quienes avalan que esta teoría posee una gran capacidad predictiva y es uno de los modelos más utilizados para evaluar la relación entre las actitudes y el comportamiento del ser humano.

Un claro ejemplo de esta teoría, es influencia que se genera en las personas al darles una razón para realizar la actividad; es decir en el caso de las haciendas, si un administrador le dice a los dueños, si ustedes realizan cierto tipo de actividades, en un periodo de cinco años podrán obtener, tales objetivos y ganancias; por ende la persona interesada va a realizar lo que se le propuso; y de esta manera se podrá pronóticar todo lo que realizarán las personas relacionadas con el negocio.

No solo es importante dar propuestas a las personas, sino que es muy importante analizar si lo que se esta ofreciendo, es o no factible, para que de esta manera todo lo que se realice no sea en vano y haya valido la pena todo el tiempo invertido.

Por estos motivos se determino que se pondrá en uso esta teoría, ya que como ninguno de los dueños o herederos de la hacienda saben que tipo de actividad podrán realizar, se propondrá algunos modelos y ellos serán los responsables de elegir el que se acople a sus necesidades y realizarán las actividades que se les asignen, de acuerdo a la teoría de comportamiento planificado.

Teoría de la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas, según (Freud, 2013).

En referencia al concepto citado, hay que mencionar que todos y cada una de las personas deben tomar decisiones en cualquier momento de su vida; pero el problema radica cuando los resultados de las diversas opciones que tenemos para escoger no se conocen a ciencia cierta.

Por ello es de gran importancia determinar cada uno de los aspectos a considerar; es conocido que las decisiones son como el moto en los negocios y una adecuada selección puede garantizar el éxito o el fracaso de este.

En el libro de Freud “Salud colectiva” menciona que existen seis etapas que se deben considerar en la toma de decisiones para dar solución a un problema, estos son:

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Generación de soluciones alternativas
3. Selección de la mejor manera
4. Evaluación de alternativas
5. Evaluación de la decisión
6. Implantación de la decisión

Todas estas etapas son las que se están considerando en el transcurso de la tesis, pues nos llevarán a una correcta selección del modelo de negocio.

Otro de los aspectos que se mencionan en la tesis, es definir el criterio de selección que tendrán los dueños y herederos, ellos pueden decidir si basar el modelo a escoger en los beneficios emocionales como en los económicos.

Por ello se toma en cuenta la toma de decisiones ya que según la teoría del desarrollo emocional por Henry Wallon, menciona que las personas prefieren hacer caso a las emociones, antes que el capital.

Lo que se puede analizar con esa teoría, es que cuando el ser humano se siente feliz y cómodo con lo que realiza, no le dará demasiada importancia al

ámbito económico, es cierto que el dinero es imprescindible para poder continuar con la actividad que se realiza, pero es más importante que la persona sienta satisfacción en su trabajo, de esa manera se dedicará más y posiblemente obtendrá mayores ingresos.

Sucesión generacional de empresas

Se define a sucesión generacional de empresas al cambio de mando o gestión de un negocio al término de una generación ya sea por motivos personales, de salud, familiares, etc., según indica S, Antognolli (2013).

El traspaso de una empresa es uno de los aspectos más importantes en la vida de un negocio debido a que existen un sin número de ámbitos que deben considerarse al momento de realizarlo.

Por otro lado, según menciona Guzmán (2013) solo el 13% de las empresas familiares en el mundo sobrevive al pasar de la primera a la segunda generación, y apenas el 3% llega a la tercera generación; en este caso Ecuador no es la excepción, ya que muchos herederos prefieren iniciar sus propios negocios y no continúan con la tradición familiar por así llamarlo.

Un claro ejemplo de esta situación, es el Banco Bolivariano cuyo dueño es el Sr. Salazar quien inició sus actividades en el año 1980 y actualmente ha tenido decaídas en su salud, desea que la organización siga siendo manejada por su familiar; pero cada uno de sus hijos ya cuentan con sus empresas y actualmente el equipo de administradores del banco están decidiendo quien será el nuevo director de la entidad.

Por ejemplo como el caso descrito en el párrafo anterior, es de vital importancia que las empresas sean familiares o no tengan un plan que les

permita identificar cual será el proceso de sucesión familiar, sea este de manera voluntaria o fortuita en el caso de algún siniestro.

Según Ernesto Niethart, existen dos factores que pueden dificultar la implantación de procesos de sucesión “a) El hecho de que la mayoría de las empresas son Pymes y estas no están familiarizadas con la planeación estratégica y b) Este proceso requiere abordar temas de índole afectiva, psicológica y patrimonial; las cuales muchas veces las familias prefieren evitar para alterar la armonía familiar” (Niethart, 2012)

Por estas razones y otras, muchas de las empresas no planifican la sucesión, lo cual es un error; ya que como lo indica el New York Times, actualmente el 60% de las empresas familiares norteamericanas lo realizan desde hace 10 años, lo cual asegura el éxito en el cambio generacional, y permita que exista continuidad en la empresa familiar,

La sucesión de una empresa es algo inevitable y la planificación que se realice permitirá reducir los riesgos, por ello se define que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar.

Para la preparación de un plan de cambio generacional, se debe analizar los tres sistemas que intervienen, estos son la empresa, la familia y la propiedad; dentro de estos tres existen dos aspectos inmersos, los cuales son el sueño compartido y el reloj biológico.

Esta visión del futuro o también llamada sueño compartido es el sentimiento o las ideas que tienen los miembros de la familia para realizar la planificación del proceso de sucesión, además no solo se deberán considerar los sueños y deseos de quienes encabezan la familiar, sino también de los que controlarán la empresa en la siguiente generación.

En cuanto al reloj biológico, las edades de los directivos y de sus sucesores, pueden ser un determinante del momento apropiado para la sucesión; ya que al conocer las edades de los miembros se puede predecir los posibles conflictos que se pueden presentar en el futuro.

Dentro de los estudios que realizó James Lea, sobre el proceso de sucesión de la empresa, se pueden definir cuatro modelos de traspaso tomando en cuenta el rol que la persona en proceso de retiro puede asumir:

- El rey, muere con las botas puestas, esto quiere decir que el traspaso se realiza solo cuando fallecen el fundador.
- El general, quien planifica su sucesión pero siempre con la esperanza del retorno para salvar la empresa.
- El gobernante, el que finaliza su mandato y se dedica a otro tipo de actividad
- El embajador, quien mantiene un nexo con la empresa y deja la dirección para ocuparse de otros temas.

Cabe mencionar que la opción más común de las empresas familiares es la del rey, es decir de no realizar, ni planificar nada hasta la muerte del dueño.

Aunque existen diversas opciones para que se realice la sucesión generacional, la decisión final se centra en los sucesores escogidos, la situación familiar, así como de sus necesidades financieras, de la forma de distribución de la propiedad y la organización de la empresa.

Por todos los aspectos que se deben considerar y por las formas de traspaso de la empresa, es que se debe realizar un plan idónea que cubra las necesidades de los dueños y de los herederos y así preservar la hacienda y la armonía familiar; es en este punto donde se debe analizar otro aspecto llamado protocolo familiar.

Protocolo Familiar

Además de realizar la planificación de la sucesión familiar, es imprescindible determinar cuál será el protocolo familiar en el que se maneje la empresa; se define protocolo como un compromiso entre los miembros de la familia empresarial de manera que se pueda asegurar el éxito entre la actual y futuras generaciones, en resumen la combinación entre Rentabilidad + Armonía Familiar.

Este compromiso sirve para que de manera anticipada se conozca qué lugar se va a ocupar cada uno de los miembros de la familia empresarial, dentro del sistema familia, empresa y propiedad. El cual debe ser redactado bajo cláusulas, en las cuales debe existir un consenso y todos puedan hablar, discutir y reflexionar acerca del futuro de la empresa.

En cuanto a los niveles de legalidad de este escrito, existen tres niveles ya que estas cláusulas deben de respetar el código de comercio, la ley de sociedades y el contrato que existiera entre privados como cumplimiento obligatorio. Además existen cláusulas que deben respetar la palabra dada ante la familia.

Sobre el modo de redacción del protocolo, existen dos formas de posiciones que pueden adoptar las familias, una estrictamente profesional, donde la familia se acomode a las necesidades que tiene la empresa y otra estrictamente familia, en donde la empresa se adapte a las necesidades de la familia; en medio de estas dos posiciones la familiar optará por aquella en donde se sientan más cómodos y acaparen las mayor cantidad sugerencias

Se realiza un prólogo en donde se especifican quienes participan, el alcance que este tendrá, el objetivo, la visión tanto de la empresa como de la familia, los valores y actividades a los que todos se comprometen a realizar. La redacción del cuerpo del protocolo se fundamenta en cuatro pilares que son: el

trabajo que realizarán los familiares en la empresa, los órganos o métodos de gobierno en la empresa, la propiedad y la forma de sucesión.

Luego de detallar paso a paso el protocolo, se pone en marcha la implementación, y es el aspecto más difícil porque implica en ciertas ocasiones cambios en la cultura y en los valores de la empresa.

Además del planteamiento del protocolo es importante tomar en cuenta la adecuada profesionalización de la empresa en este caso la hacienda para que así se pueda resolver de manera óptima la separación de los tres sistemas empresa, familia y propiedad.

Profesionalización de la empresa

La profesionalización de una empresa, consiste en realizar la transición de una organización que toma decisiones intuitivas a otra que las toma de forma analítica. Según (Gimeno, 2013).

Para poder definir con mayor precisión el significado de profesionalización, se hace la siguiente comparación, cual es la diferencia entre una empresa personalizada y una profesionalizada, que la primera se basa en decisiones intuitivas y la segunda en decisiones analíticas y aunque las dos son importantes es imprescindible llevar a la empresa a un nivel de seguridad, de responsabilidad como lo brinda la profesionalización.

Entre las ventajas que da la profesionalización está, el poder manejar potenciales conflictos entre la familiar y los valores de la empresa; además este proceso suele desensibilizar a la empresa lo cual buscan muchas de las empresas.

Toda empresa padece por una etapa de desarrollo, de crecimiento, de transición es por eso que la profesionalización ofrece un método para llevar por

un buen camino toda esta etapa de cambios. Existen tres fases por las que las empresas deben pasar para ser profesionalizadas la primera está orientada al producto, luego al proceso y finalmente a la planificación. (Leach, 2013)

Tabla 2. Tres etapas del desarrollo empresarial

Etapa	Características
Desarrollo orientado al producto	Se considera un producto o servicios y se lo pone en el mercado, para ello se desarrolla un modelo de producción y management para la distribución del mismo.
Desarrollo orientado al proceso	Una vez cumplido con éxito el proceso anterior, se introducen métodos y controles que permitan mejorar la efectividad y eficiencia.
Desarrollo orientado a la planificación	Una vez la empresa ya madura, planifica formalizar las actividades y ofrece una base para una exitosa gestión de manera que se puedan identificar las oportunidades y ayudar al crecimiento de la empresa.

Fuente: Empresa Familiar. Leach, Peter 2013

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Como su puede identificar, cada una de las etapas proporciona el control y seguimiento de los distintos aspectos que intervienen en el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Por ello es imprescindible que cualquier negocio familiar que llegue a su punto de maduración comience por el proceso de profesionalización, ya que de esta manera podrá obtener más beneficios.

En el caso de la hacienda familiar esto es lo que se pondrá en consideración, pues luego de establecer cuál será el protocolo familiar, se realizará la profesionalización; de manera que al realizar el traspaso generacional este ya cuente con las cláusulas que rijan cada una de las actividades que la familia puede o no realizar y además que tengan el plan estratégico que les permita continuar con el crecimiento de la hacienda.

Marco Conceptual

En el marco conceptual se establece las definiciones de las palabras claves que se utilizarán en el proyecto.

- **Modelo de negocio:** Según Llorens (2010) es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, la forma de llegar a ellos, cómo se puede relacionar con ellos, de qué manera interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inmerso, en resumen, es un detalle de cómo se debe organizar la empresa para lograr sus objetivos.

Por otro lado Según Escudero (2011) indica que es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir qué se va a ofrecer al mercado, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos. Además para es indispensable definir el modelo de negocio porque esto ayudará a saber “qué es lo que va a pasar y quién va a pagar qué, cuándo y por qué.

Tomando las palabras de Osterwalder (2011), modelo de negocio es una descripción de como una organización crea, entrega y captura valor, es decir busca los mecanismos para dar valor agregado a un producto o servicio y determina los distintos modos de hacerlo exitoso mediante el análisis de los distintos bloques relacionados entre sí, estos bloques cubren los aspectos básicos de un negocio, entre los cuales están: los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de relación con los clientes, recursos claves, fuentes de ingresos, actividades claves, socios claves y las estructuras de costes; cada uno de estos a su vez cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, ofertas, estructura y viabilidad económica.

Otro concepto muy importante que cita el autor Maurya (2010), un modelo de negocio es una especie de guía o mapa que ayuda a los emprendedores a tener un diseño del negocio de la manera más práctica y viable sin perder el enfoque empresarial. Además este autor se basa en los stars-up (pequeñas empresas que arrancan o emprenden un negocio desde cero) debido a que mientras más riesgo de emprender un negocio, más podrán ser las ganancias. Por otro lado este modelo cambia específicamente cuatro bloques, como se detalla a continuación:

Tabla 3. Diferentes bloques entre el modelo Canvas y Lean Canvas

Alianzas →	Problema	Para Maurya el problema es una de los principales factores a considerar por los stars-up
Actividades claves →	Solución	Una vez que la persona ha especificado el problema, es necesario diagnosticar las distintas soluciones para el problema.
Recursos Claves →	Métricas claves	En este tipo de negocios es imprescindible determinar los indicadores que permitirán medir el modelo de negocio
Relaciones →	Ventaja Especial/ Diferencias	Este bloque es difícil palpar, pero al final es un bloque clave para el triunfo entre la competencia.

Fuente: Relación Canvas y Lean Canvas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Cada uno de estos modelos defiende su punto de vista de una manera muy clara y precisa, pero todos concluyen en que un modelo de negocios es un diseño claro y concreto de los distintos elementos que formarán parte importante en un negocio.

De acuerdo a la información analizada en cada uno de estos modelos se decide que el modelo a utilizar en el proyecto será el Modelo de Canvas debido a su versatilidad, además se acuerda que todo proyecto comienza en tener una propuesta de valor y es a partir de esta que se desarrollan los siguientes bloques.

Tomando en cuenta lo que menciona Carpintier R. (2012), fundador de Digital Assets Deployment (DaD) “Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar”.

- Beneficio: Según Feraud (2013), El beneficio económico será aquella ganancia que obtiene el actor de un proceso económico y puede ser calculado a través de los ingresos totales menos los costos de producción y de distribución.

Existen distintos tipos de beneficios como los económicos, emocionales, sociales por ende no todo proyecto se centra en el tipo o nivel de beneficio económico que se va a obtener ya que se ha demostrado que si una persona realiza una actividad que le gusta, lo demás se generará por añadidura.

Si se analiza la manera en que se obtienen los beneficios, se debe realizar un plan a seguir, de esta manera se podrá revisar si se está realizando las actividades indicadas para obtener los beneficios deseados.

Tomando las palabras de Chesbrough (2009) la manera de medir un beneficio es mediante los parámetros personales que tenga cada ser humano porque mientras para uno la cantidad de 1000 dólares es una cantidad modesta para otros podría ser muy exorbitante, este por el lado económico.

Por el lado social para una persona un simple pilar puede tener un valor sentimental extraordinario mientras otro lo puede ver de una manera más

simple, de igual manera, se necesita determinar qué es lo que desea obtener la persona ya que el obtener una casa para alguien puede considerarlo como su mayor logro, otras personas pueden estar en busca de mucho más.

Se concluye que el tipo de beneficio que se tomará a consideración en el presente proyecto es el beneficio emocional, debido a que este representa los gustos y las necesidades que se tiene por parte de los dueños, en vista que está comprobado que no solamente la satisfacción monetaria lo es todo en la vida.

Por consiguiente, los accionistas buscan una ganancia moderada que les permita mantener sus principios y valores; puesto que si se les presenta un modelo de negocio que les represente una utilidad de cinco mil dólares mensuales, pero a cambio de esto ellos deberían abandonar la propiedad, no sería la mejor opción cuando una de sus prioridades es permanecer en la misma, no obstante si se expone un prototipo que les brinde estabilidad económica pero que les de regocijo dentro de la misma con las mayores comodidades sería el que cree mayor interés en los propietarios.

- Viabilidad: Es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). El concepto también hace referencia a la condición del camino donde se puede transitar.

Según palabras de Cardenas (2013). Estableciendo ese concepto podemos indicar que es preciso analizar si nuestro plan de negocios es viable ya que de esta manera podríamos alcanzar los beneficios económicos deseados y además sabremos el camino que debemos seguir para cumplir con estos.

Marco Referencial

Caso Hacienda Clementina

Se considera como ejemplo la hacienda Clementina; esta ha pasado por un cambio de tres dueños durante su existencia; el primero de ellos, los fundadores de la hacienda eran de origen sueco quienes iniciaron con este proyecto durante los años 60 y 70, aunque el banano tuvo su auge durante los años mencionados, los suecos en 1972 decidieron irse del país y vender la hacienda.

Es a partir del año 1973 donde el Sr. Luis Noboa Naranjo adquiere y toma las riendas de la hacienda Clementina. Algunos de los trabajadores que vivieron esa transición, y cuentan que fue un paso importante debido a que el Sr. Noboa tenía nuevas ideas, metas; buscaba hacer crecer aún más las actividades de la hacienda.

Como parte de las actividades del nuevo dueño era incrementar la producción del banano y empezar su exportación a Estados Unidos y Europa, para lograr esto su primer paso fue definir el tipo de clientes que tenían y cuáles eran las características de estos; gracias a ello el Sr. Noboa pudo conocer las diferentes necesidades de sus clientes y ofrecerles un mejor producto.

Otra de las actividades fue comenzar a darle confianza a sus clientes por ello mantenía alianzas con negocios extranjeros de manera que podía invertir en nuevos negocios para mejorar la hacienda y realizaba la publicidad de los productos en el extranjero.

Otro de los puntos fuertes de este cambio fue la creación de una asociación llamada Coproclem (Cooperativa de Producción Clementina), la cual estaba constituida por los empleados para que puedan tener una comunicación

más directa con el dueño e indicar si existía algún tipo de descontento en su área laboral.

Como parte de las actividades que realizó esta asociación están la creación de una escuela, de una cooperativa y un pequeño centro de salud para las familias de los trabajadores, como se indica el Sr. Noboa permitió que cada uno de sus empleados tuviera un buen nivel de vida.

En referencia a los costos, no existe mucha información pero algo que si indican los trabajadores es que se les pagaba acorde a su trabajo cada uno de ellos estaba satisfecho con lo que recibía; lamentablemente todo este periodo de buen trato y de buenas ganancias no duró por mucho pues una vez que la hacienda fue heredada al hijo el Sr. Álvaro Noboa las cosas cambiaron.

El nuevo dueño tenía otras ideas y no continuó con el mismo modelo que habían tenido por años; fue esta una de las razones por las que muchos de los que vivían en la hacienda Clementina optaron por buscar una mejor vida.

Este es un claro ejemplo de que una empresa debe de tener un modelo de negocio fijado en donde cada uno de los bloques de la organización se sienta satisfecho y lo más importante que aporten al buen funcionamiento del negocio.

Caso Hacienda El Rosario

Por otro lado, un caso cuyos herederos han sabido cómo llevar las riendas del negocio adquirido es La Hacienda “El Rosario” en Colombia, la cual pertenecía al Sr. Julio López Carazo, luego de su muerte, paso a manos de sus tres hijos; esta se caracterizaba por la producción del cacao; es por esta razón que los hijos decidieron continuar con las actividades relacionadas al cacao.

Una de las actividades que les permitió cumplir con sus objetivos fue definir quiénes y cuales era su mercado y de qué manera podrían obtener clientes fieles, para ello determinaron que su principal actividad era ofrecer un producto de calidad.

Otro de sus objetivos fue realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para que degustaran de su cacao y determinaran si este era apto o no para sus productos. Luego crearon su página web para que mediante esta, los clientes emitan sus comentarios y quejas, las cuales luego eran analizadas para ofrecer el cacao que ellos necesitaban.

Gracias a estos cambios se pudieron obtener los ingresos deseados y lo más importante la fidelidad de los clientes; a pesar de que los costos de mantenimiento de las maquinarias y de los suelos eran un poco altos, eran compensados con los ingresos que recibían por las ventas a sus socios en el extranjero.

En la actualidad se siguen manejando bajo el mismo modelo aunque existe mucha competencia en cuanto a la producción del cacao y brindándoles el mejor de los productos a sus compradores de años.

La personalización de sus productos es lo que ha permitido que su actividad trascienda en el tiempo y ahora sean conocidos en toda Colombia; además el crear un plan de trabajo y establecer los objetivos que deseaban la nueva administración; ayudo a que tuvieran en claro las actividades que debían realizar para poder en marcha el proyecto.

Marco Legal

De acuerdo al proyecto es necesario que tener en cuenta algunos aspectos importantes que ayudarán a estar en armonía con las leyes existentes en el país.

Compañía en Nombre Colectivo

Según establece el Registro Mercantil de Guayaquil (2013) la compañía en Nombre Colectivo se contrae de dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social se forma de los nombres de todos los socios o de algunos de ellos con la agregación de las palabras “y compañía”.

En cuanto a las obligaciones y responsabilidades que tiene los socios, según el Art. 54 de la Ley de Compañías establece que los socios tienen las obligaciones de:

- Pagar el aporte que se hubiera suscrito en el tiempo y en las formas convenidas entre los socios.
- No deberán tomar interés en otras compañías con el mismo fin, ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por terceros sin previo conocimiento de los demás socios y de realizarlo el beneficio será para la compañía.
- Deberán de ser partícipe de las pérdidas que tenga la empresa
- Resarcir los daños y perjuicios que se hubieren ocasionado en la compañía, en caso de salir de la compañía.

El Art. 55 de la ley de Compañías señala que entre los derechos los socios están:

- Participar de las utilidades obtenidas por la empresa.
- Emitir su opinión en las deliberaciones y resoluciones de la compañía.
- Votar para la designación de los administradores de esta.

- Controlar la administración.
- Recurrir a los jueces para solicitar la revocación del nombramiento de administrador, en ciertos casos como lo indica el Art. 49.

Tomando en cuenta los artículos mencionados, las personas que serán los nuevos administradores de la hacienda luego de decidir la profesionalización del negocio, al momento de realizar el protocolo familiar deberán tener en cuenta los artículos de la ley de compañías.

Registro Turístico

Tomando la información de la página (Quito turismo, 2013) El Registro Turístico es la inscripción del prestador de servicios turísticos previo a la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) al inicio de sus actividades.

Este certificado es la herramienta de gestión administrativa la cual debe tener todo establecimiento que sea determinado como una actividad turística, en la página de Ecuador Ama la Vida, se pueden encontrar los factores para los que un negocio sea considerado como turístico.

Este tipo de registro ayuda a que un negocio sea reconocido como turístico y este dentro del mapa de lugares que se deben visitar para conocer el país, por ende ofrece muchos beneficios para los negocios y de esta manera tendrán una publicidad adicional para sus actividades, las cuales podrán ser reconocidas en el exterior.

En cuanto a las limitaciones, al igual que ofrece muchos beneficios en el reconocimiento del lugar, también tiene sus exigencias puesto que se debe cumplir con todas las leyes sobre la regulación de permisos de suelo, los impuestos al cuerpo de bomberos, la regulación de la ley de aguas, entre otras.

Una de las motivaciones que tiene el obtener este registro turístico es ser parte de toda la cadena de servicios que ofrece el país y de esta manera ser más reconocidos por el valioso patrimonio que se tiene.

Ley de Aguas

Tomando como referencia lo que indica la página de la Secretaría del Agua (Velez T. , 2014) en la ley de Aguas el Estado garantiza el derecho humano al agua como el derecho de todas las personas a disponer de agua limpia, suficiente, salubre, aceptable, accesible y asequible para uso personal y doméstico en cantidad, calidad, continuidad y cobertura, entre otros aspectos.

En el caso del uno de los recursos que se utilizarán en el proyecto, se tomará como referencia la ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamientos del agua. Debido a que, al conocer las leyes que regulan el uso de este recurso, no habrá restricciones en el modelo de negocio que se escoja.

Como primer punto a considerar, la ley establece los recursos hídricos como los elementos de dominio público, los cuales se dividen en algunas categorías como los ríos, lagos, el agua subterránea, acuíferos, los álveos o cauces naturales, los lechos y subsuelos de lagos y lagunas, entre otros.

La hacienda Tres Hermanos obtiene el agua para sus actividades de un cauce natural por tal motivo, este tiene leyes que regulan la obtención del recurso hídrico; uno de los aspectos más importante que exige la ley orgánica son las formas de conservación y protección de las fuentes de agua, en el caso de la hacienda el cauce del cual la obtienen, es de uso público por ende este será objeto de supervisión y autorización por la Autoridad Única del Agua, ente que establece el tipo de prohibiciones que tienen estos predios.

Una de las restricciones que señalan la AUA es la prohibición de criar, alimentar o apacentar animales junto a los cauces abiertos que atraviesaran por el terreno, además no podrá verter desechos o aguas contaminadas. Otra de las prohibiciones es realizar cualquier tipo de actividad forestal aun cuando los acueductos estén entubados o embaulados.

La AUA (Autoridad Única del Agua) también establece límites sobre la licencia de exploración y alumbramiento del agua, ellos indican que este puede ser proporcionado en cualquier terreno solo si el destino es para atender las necesidades de consumo humano y riego para el sector alimenticio; cabe mencionar que para hacer uso del excedente de este recurso también se necesitará la autorización de este ente.

Analizando el estado de la hacienda Tres Hermanos se debe tomar en cuenta que en la selección del modelo de negocio no exista ninguna de las restricciones que establece el gobierno para el uso de los recursos hídricos, como se indicó en líneas anteriores el agua es obtenida de un cauce natural que se encuentra a más de 100 metros del lugar donde se planea realizar el proyecto, por ende debido a la lejanía, las leyes sobre la conservación y protección de las fuentes de agua no son tan estrictas, como lo menciona el Art. 35 de la ley de uso de recursos hídricos.

Un punto que si se debe considerar es sobre la licencia de exploración y alumbramiento del agua, ya que este tipo de prohibiciones afectarán al momento de la puesta en marcha del negocio que se seleccionará.

Ley de las Herencias

En el caso de la Hacienda Tres Hermanos se deberá tener en cuenta el debate que existe en la actualidad sobre la ley de herencias, legados y

donaciones; debido a que la reforma de estas leyes podrá generar algún tipo de obstrucción al momento de realizar el traspaso generacional de la hacienda.

Pero es necesario que antes de definir las distintas reglas que existen, conozcamos la diferencia entre herencia, legado y donación. Según Varela (2015) cada de una de ellas tienen un significado diferente, detallado a continuación:

Herencia, es el conjunto de bienes y derechos, a título universal que tenía una persona al momento de su muerte

Legado, es una disposición, a título gratuito, de bienes y derecho específicos a favor de una persona determinada y se hace testamento por la causa de muerte.

Donación, es un regalo, es la transmisión de un bien a título gratuito, entre vivos.

Al tomar como referencia estos conceptos se puede demostrar que la hacienda mencionada sería una herencia para los hijos luego de que el actual dueño fallezca, aunque se debe de tener en cuenta que según las normas vigentes una vez dado el deceso de la persona, el 50% de los bienes muebles e inmuebles pasarán a mano de la cónyuge por la sociedad conyugal que existe y las demás partes deberán ser repartidas entre los hijos o herederos.

En este caso es necesario que se establezca un acuerdo entre los herederos para que al momento de la puesta en marcha de un negocio, bajo la aprobación de todos los legítimos dueños se pueda emprender el proyecto hacienda uso de todas las hectáreas del terreno y de ese mismo modo todos puedan obtener beneficios de este, en el caso de que no este interesado en vender su parte.

Cómo se indicaba anteriormente, en la actualidad existe un proyecto de reforma del pago de impuestos a la herencia basado en el precio de viene mueble o inmueble que será heredado, esta nueva ley indica la cantidad base por el cual deberá pagarse el impuesto.

El Estado de igual manera señala que cuando existan casos en que el heredero no pueda cumplir con el pago del impuesto, estos ofrecer planes de pago debido a que la persona tiene derechos sobre el bien que nadie se los puede quitar; a continuación se muestra la nueva tabla del impuesto a la ley de herencias, la cual aún se mantiene como proyecto.

Grafico 3. Tabla actual del pago de impuesto a la herencia

Tabla actual para el pago a la herencia

-En dólares-

	Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
	0	68.880	0	0,000%
	68.880	137.750	0	5,00%
	137.750	275.500	3.444	10,00%
	275.500	413.270	17.219	15,00%
	413.270	551.030	37.884	20,00%
	551.030	688.780	65.436	25,00%
	688.780	826.530	99.874	30,00%
	826.530	En adelante	141.199	35,00%

Herencia es todo bien (muebles, inmuebles, dinero, acciones, etc.) que se sucede a título gratuito tras la muerte de una persona.

Fuente: EL Universo (2015)

Como se puede ver el valor mínimo para pagar el impuesto a las herencias es de \$68.880; en el caso de la hacienda Tres Hermanos, está valorada en \$130.000; al momento de hacer la repartición de la herencia le tocaría el 50% al cónyuge que serían \$65.000, lo cual no supera la base para el pago el impuesto.

En el caso de los hijos como son tres, quedaría el otro 50% para ser repartido entre ellos, lo cual serían alrededor de \$21.660 cada uno; por ende también estarían exentos del pago del impuesto a la herencia.

Cambio de la matriz productiva

La matriz productiva, consiste en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía en la que permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir. (Villena, 2014).

Este nuevo proceso de transición que está viviendo el país, se basa en determinar cuál será el aporte que genera cada sector y su objetivo es crear: inversión, empleo y producción de bienes y servicios.

Años atrás, antes de que el actual gobierno de la propuesta de ofrecer productos con valor agregado, existía un proceso que se basaba en exportar la materia prima e importar ya el producto procesado de otro país, por ende este producto final tiene un valor mucho más alto de lo que les cuesta la materia prima y eso no es satisfactorio para la economía de ningún país.

Grafico 4. Antiguo funcionamiento de la matriz productiva



Fuente: Gobierno Nacional del Ecuador (Gobierno del Ecuador, 2014)

Tomando como referencia la manera en cómo se manejaban las empresas en los años anteriores, el gobierno decidió implantar esta nueva ideología en donde el país sería capaz de procesar la materia prima y pueda ofrecer un producto terminada de buena calidad, con un buen valor agregado, que les permita ser vendidos a otros países.

Grafico 5. Propuesta actual del cambio de matriz productiva



Fuente: Gobierno Nacional del Ecuador (Gobierno del Ecuador, 2014)

Se ha incluido este tema dentro del trabajo, debido a que sería muy satisfactorio que se tome en cuenta lo que el actual gobierno quiere implementar, de esta manera ayudamos a que el país pueda salir adelante y genera mayores ingresos; de igual manera, al momento de querer realizar un préstamo, si el proyecto que se presenta cumple con los parámetros del cambio de matriz productiva que son ofrecer un producto terminado con una valor agregado; el préstamo será aprobado y se podrá iniciar el negocio.

Metodología

En el proyecto se realizó bajo los siguientes puntos:

1. Se usó la metodología de Canvas para explicar a través de un modelo mecanizado cada una de las actividades y características de las haciendas tomadas como referencia, las cuales son: El Castillo, Cañas, Jambeli, Victoria y El Rosario.
2. Una vez que se definió los aspectos más importantes de las haciendas según los bloques que establece el modelo de Canvas, se realizó un cuadro comparativo sobre las características de las haciendas y se definió cuales modelos podrían servir para la hacienda tomando en cuenta aspectos como: los recursos físicos, el espacio, las condiciones climáticas, las exigencias de los dueños, entre otros.
3. Luego se determinó los beneficios que generará cada una de las haciendas, realizando el análisis mediante la teoría del comportamiento planificado
4. Luego del análisis y se estableció cuáles eran las haciendas cuyas actividades, recursos, infraestructura se asemejan a las características de la Hacienda Tres Hermanos, mediante el análisis de los bloques del modelo de Canvas.
5. En seguida se procedió a realizar entrevistas a los actuales dueños para definir temas relacionados a el estado en que se encuentra, que tipo de beneficios les ha proporcionada durante su vida, que experiencias tienen de las actividades que se han realizado, de igual manera se entrevistó a las tres personas herederas de la hacienda para conocer que esperan de esta.
6. Luego de tomar en cuenta lo que necesitan y desean los herederos se eligió el modelo de negocio de la hacienda que más se acoplaba, basada

en las entrevistas y el análisis de los beneficios previamente realizados y se procedió a realizar una evaluación técnica, económica y de mercado.

A continuación se detallan los tipos de investigación utilizados para la obtención de la información:

Métodos de Investigación

Acorde al tipo de información que se posee, se la realizará bajo el método inductivo, como se explica en el siguiente párrafo.

Existen dos tipos de métodos de investigación, el inductivo y deductivo; el primero va de menos a más es decir estudia los problemas desde las partes hasta llegar a un concepto general; en cambio el método deductivo va de más a menos es decir, estudia el problema desde el todo hasta llegar a las partes de ese todo.

Tomando en consideración los conceptos de determina que el proceso inductivo es el que mejor se acopla al proceso a realizar en el trabajo de titulación; ya que este sigue lo siguientes pasos:

1. Observación
2. Experimentación
3. Comparación
4. Abstracción
5. Generalización

En relación a los tipos de investigación a realizar, esto son analítica y descriptiva.

Investigación Analítica

Este método es un poco más complicado que la investigación descriptiva, pero ofrece información mucho más relevante; su principal objetivo es contrastar, entre grupos de estudio, las distintas variables. Además es la constante proposición de teorías de un investigador. (La Calle, 2011)

En referencia al proyecto, se ira examinando los distintos modelos de negocios y sus respectivos beneficios, sean estos económicos o emocionales; luego se procederá a un estudio de otras empresas que hayan o estén pasando por un aspecto similar al de la propiedad en cuestión. Toda esta información servirá para contrastar una información con la otra y así tener un análisis general que permita observar las ventajas desventajas del modelo de negocio, que se desee aplicar.

Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Van Dalen & Meyer, 2006).

En este proyecto se recopilará la mayor información necesaria para poder explicar con mayor precisión cual es la verdadera problemática que presenta la hacienda. Además, detallará cuales son los modelos que mejor se ajustan a las preferencias de los herederos de la hacienda.

Una correcta descripción de las características de la hacienda permitirá una propuesta de los diferentes planes de negocio y así poder seleccionar el más óptimo que genere menos errores.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Definir los criterios para seleccionar un modelo de negocios que genere mayores beneficios económicos y emocionales a los accionistas en la hacienda Tres Hermanos.

Objetivos Específicos

1. Identificar los modelos de negocio viables para la hacienda
2. Analizar los beneficios que generan cada uno de los modelos propuestos
3. Definir los criterios sobre los cuales los dueños o accionistas pueden elegir un modelo
4. Evaluar la viabilidad de la aplicación del modelo de negocio elegido para la hacienda Tres Hermanos.

HIPOTESIS

La mayoría de los negocios familiares fracasan a causa de una mala administración o al desinterés de los herederos en continuar con el negocio.

CAPITULO I

1. MODELOS DE NEGOCIO VIABLES EN UNA HACIENDA

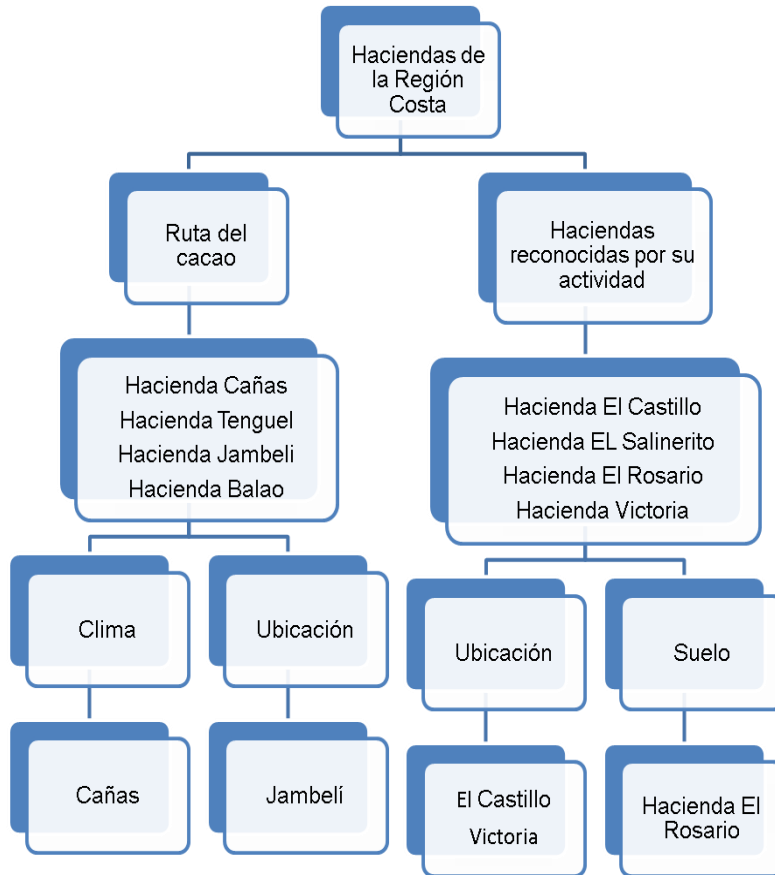
En el siguiente capítulo, se tomará como referencia cinco haciendas, las cuales han sido seleccionadas acorde al tipo de negocio que poseen, es decir en el caso del proyecto, el eje de estas son las actividades relacionadas al cacao; además se analizó que haciendas forman parte de la ruta del cacao, ya que estas tienen mayor experiencia en cuanto a las actividades relacionadas al cacao.

Otro de los aspectos que se consideraron para seleccionar una hacienda es su ubicación, clima, suelo y actividades. Por la característica de la ubicación se seleccionaron las haciendas: El Castillo, Victoria; según el clima se escogió la hacienda Cañas y finalmente según el suelo se tomó en cuenta la hacienda Jambelí y El Rosario, la cual es una hacienda localizada en Colombia cuyo proceso de cambio generacional ha sido verdaderamente exitoso y digno de ser analizado. (Ver gráfico 6)

Por otro lado, la información ha sido obtenida mediante entrevistas realizadas a los dueños, empleados y clientes; de igual manera mediante la observación directa por las visitas realizadas a las haciendas más cercanas y por observación indirecta que se obtiene de las opiniones, comentarios de las personas que han visitado las haciendas.

Tomando como referencia los aspectos mencionados y el medio por el cual se obtuvo la información, se detallará cada una de las haciendas, basándose en el modelo de Canvas.

Grafico 6. Selección de las haciendas a analizar



Fuente: Haciendas dedicadas a la producción del cacao en Ecuador

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

1.1 Análisis hacienda: El Castillo

En referencia al modelo de Canvas, toda propuesta de valor es la solución a un problema. En el caso de la hacienda El Castillo, se concentra en que las personas necesitan de un lugar alejado de la ciudad, en donde puedan tener un momento de distracción, ocio y conocimiento del proceso del cacao y puedan comprar productos elaborados con este

En cuanto al segmento del mercado se encuentran los nichos, el primer nicho son las personas mayores jubiladas que gustan de conocer cosas nuevas y desean tener un momento de relajación, por otro lado se encuentra el nicho de personas amantes del chocolate artesanal ya sea dentro o fuera del país.

Sobre la relación con sus cliente, existe una asistencia personal pues la Sra. Silvia Gavilema, encargada de la hacienda brinda la atención debida a cada uno de los visitantes para realizar la reservación de las instalaciones, además presta un servicio de asistencia personal exclusivo a cada grupo de visitantes.

En referencia a los canales que utiliza esta hacienda para publicitar sus servicios cuentan con un canal propio directo, su página web, en cuanto al canal socio indirecto tienen la publicidad por parte de Trip Advisor, el cual le dio el reconocimiento de “Lugares Turísticos” en el año 2013 y por ello son reconocidos en el extranjero.

Las asociaciones claves de la hacienda, se basan en alianzas estratégicas con hoteles de renombre en el país como el Hotel Oro Verde, Hampton Inn ya que de esta manera los turistas pueden incluir visitas a la hacienda como parte de su estancia en Ecuador; de igual manera cuentan con una alianza con el servicio de catering El Trébol, pues ellos ofrecen un menú de gastronomía ecuatoriana para los turistas.

Entre las actividades claves que tiene la hacienda en primer lugar está el servicio turístico que ofrecen, además la publicidad que realizan tanto en los canales propios como en los socios, la producción de las barras de chocolate forma parte estas actividades claves.

Los recursos claves utilizados por la hacienda cuentan con los físicos como las maquinarias utilizadas para el procesamiento del cacao, considerado el más importante ya que si este no podría elaborarse el cacao, el recurso

humano es uno de los más importantes debido a que los visitantes necesitan la guía y el trato oportuno, otro de los recursos es la marca, debido al reconocimiento por Trip Advisor son reconocidos en España y Estados Unidos.

En torno al aspecto económico de la hacienda según el modelo Canvas, la estructura de los costes se basa en el costo de mantenimiento del suelo para el proceso de producción, además de las áreas verdes y de la maquinaria necesaria para la industrialización de las barras del chocolate;.

Las fuentes de ingreso se obtiene por dos medios, el primero de ellos es la venta de activos: la venta de las barras de chocolate artesanal distribuidas a unos mayoristas en las principales ciudades del país, así como en España y Estados Unidos y la cuota por uso de las personas que visitan la hacienda.

A continuación el resumen del modelo de negocio de la hacienda El Castillo según Canvas.

Tabla 4. Modelo de Negocio Hacienda el Castillo

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
*Alianzas Estratégicas	*Industrialización de cacao * Servicio Turístico	*Producción de cacao *Ecoturismo	Asistencia Personal	*Mercado Internacional *Nicho: Jubilados
	Recursos Claves		Canales	
	Físico: Maquinarias		Canal Propio	
Estructura de Costes			Flujo de Ingresos	
Mantenimiento de áreas verdes, maquinarias, infraestructura.			Venta de activos Cuota por uso	

Fuente: Portal web hacienda el Castillo

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

1.2 Análisis hacienda: Cañas

La hacienda en referencia da solución al problema que tienen pequeños empresarios y estudiantes quienes desean conocer el proceso de producción del cacao, por ello ofrecen la venta de plantas de cacao tipo CCN-51, la asesoría técnica de la plantación y el servicio turístico.

Poseen una segmentación del mercado de servicio turístico hacia los estudiantes y la asesoría para los pequeños empresarios.

En cuanto a las relaciones con los clientes, tienen una asistencia personal exclusiva debido a que si un cliente adquiere una planta de cacao ellos ofrecen el servicio de asesoría técnica para que puedan conocer el correcto manejo de las plantas y el terreno; además de que es su página web tienen la opción de crear comunidades, ya que de esta manera pueden recibir los comentarios o preguntas de sus clientes y futuros turistas.

Como se menciona cuenta con un canal propio, el cual es su página web y un canal socio indirecto que es la página de la prefectura de Naranjal que los menciona como un atractivo turístico de la región.

En referencia a la parte externa de la hacienda, entre las asociaciones claves cuenta con alianzas con la prefectura de Naranjal ya que incentivan el turismo dentro del cantón.

Sus actividades claves se centran en optimizar el proceso de plantación del cacao y del banano y dar un buen servicio de asistencia técnica de las plantaciones.

El recurso clave más importante que poseen es el humano, específicamente el conocimiento, ya que tienen personas altamente preparadas para atender las plantaciones y asesorar a los clientes; también cuentan con recursos como una buena infraestructura.

Como otro bloque importante tenemos la estructura de los costes, indican que el costo más representativo es el mantenimiento del laboratorio, es renovado trimestralmente para tener tecnología de punta que les permita obtener buenos resultados en su producción, además tienen el costo de las capacitaciones del personal en cuanto a las asesorías y el mantenimiento de la tierra para la cosecha constante que se realiza.

La fuente de ingresos se basa en tres actividades: la venta de activos, cuota por uso ya que se cobra la entrada de las personas y el préstamo/alquiler de las instalaciones para realizar charlas, seminarios, entre otros. El resumen de la hacienda según Canvas se muestra a continuación:

Tabla 5. Modelo de Negocio Hacienda Cañas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
*Alianzas: Prefectura Naranjal	*Optimo proceso productivo * Asistencia técnica	*Venta de plantas con asesoría técnica *Ecoturismo	*Asistencia Personal Exclusiva *Comunidades	*Pequeños Empresarios *Estudiantes universitarios
	Recursos Claves		Canales	
	Físico: Maquinarias		Canal Propio	
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Mantenimiento de laboratorio Mantenimiento de infraestructura Capacitación del personal		Venta de activos Cuota por uso Préstamo/Alquiler		

Fuente: Portal web Municipio de Naranjal

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

2.3 Análisis hacienda: Jambeli

La hacienda mencionada se basa específicamente en el ecoturismo, ofrece una gran variedad de actividades para disfrutar en familia, para un sector socio-económico medio alto y para extranjeros que buscan un momento de relajación dentro de la naturaleza, como lo indican estos serían los segmentos del mercado.

Las actividades que se pueden realizar se ofrecen mediante un canal socio indirecto, el Municipio de Machala quien los promociona como parte de sus atractivos turísticos, ellos indican que están próximos a crear su propia página web para que puedan conocerlos en el extranjero.

Otro aspecto importante de la hacienda es que ofrecen asistencia personal, en cada área de la hacienda existe un guía capacitado que indica las actividades y dan los primeros auxilios en caso de una emergencia.

Como parte del entorno exterior, cuentan con alianzas estratégicas con el Municipio de Machala y con radios del país de manera que puedan ser reconocidos, además entre sus actividades claves están el ofrecer paquetes turísticos de manera que las familias puedan escoger el que más se asemeja a sus comodidades y gustos, además realizan capacitaciones a su personal.

En referencia a sus recursos claves ellos consideran que el más importante es la infraestructura, es decir el espacio físico con el que cuentan para realizar sus actividades, también les dan importancia a sus empleados, pues para ellos el recurso humano les representa una ventaja competitiva entre las demás haciendas y por ello les dan capacitaciones mensualmente,

Estas capacitaciones son una de los costos más representativos que posee la hacienda, aunque también poseen gastos de mantenimientos de las áreas verdes, de las piscinas, etc.

Los mecanismos de fuentes de ingresos se basan en tres opciones: la entrada por persona que se cobra por el recorrido de las instalaciones y de ciertas actividades, ya que ciertas opciones tiene un costo adicional, además cuenta con el préstamo/alquiler de sus instalaciones para celebraciones y actividades laborales. Resumen de las actividades a continuación:

Tabla 6. Modelo de Negocio Hacienda Jambelí

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
*Alianzas: Municipio de Machala	*Cronograma de actividades	*Ecoturismo	*Asistencia Personal	*Familias ecuatorianas nivel medio-alto y extranjeros
	*Capacitación del personal		Canales	
	Recursos Claves		Canal Socio Indirecto	
	Espacio físico			
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Capacitación de los empleados Mantenimiento de infraestructuras		Cuota por uso Préstamo/Alquiler		

Fuente: Portal Web Municipio de Machala

Elaborador por: Jean Campos y Diana Socola

1.4 Análisis hacienda: Victoria

Esta hacienda se creó de la idea del Sr. Charlie García quien contaba con un terreno de 18 ha, el cual pertenecía a su familia pero estaba sin uso, por tal razón decidió poner en marcha su proyecto, que tenía mentalizado desde que salió de la universidad y decidió irse a especializar en Zamorano.

Como propuesta de valor el Sr. quiso crear, una hacienda con óptima producción de cacao de tipo Cacao Arriba con la opción de que todo este proceso pueda ser visto por estudiantes de agronomía y además puedan poner en práctica sus conocimientos; como se indica el segmento de mercado de esta hacienda son los estudiantes agrónomos cursando los últimos años de sus carrera y pequeños empresarios

Los canales de comunicación con sus clientes tienen uno propio directo el cual es su página web donde indican su historia, ubicación, galerías, entre otros; dentro de su página cuenta con una comunidad en los cuales los clientes expresan sus comentarios acerca la experiencia en la hacienda, además ofrecen asistencia personal a pequeños empresarios que desean emprender un nuevo negocio de producción de cacao.

Como análisis externo de la hacienda cuenta con alianzas estratégicas, con universidades del país en especial de la región costa, además crearon una comunidad con los campesinos del sector para que además de aprender el proceso de producción, también tengan trabajo en la hacienda.

En relación a las actividades claves se encuentran el tratamiento de los suelos, el cual se lo realiza trimestralmente debido a que uno de sus objetivos es ofrecer la mejor materia prima para sus clientes, además analizan el óptimo sembrío de las plantas de cacao.

Para que todas estas actividades se puedan realizar, poseen recursos físicos como las maquinarias para la producción de cacao; también consideran el recurso humano como importante, pero el primordial es el conocimiento que ellos poseen ya que tienen algunos empleados especializados en Zamorano.

La hacienda define sus costos en tres gastos, el del mantenimiento de los suelos, el de las maquinarias y el tratamiento de la plantación del cacao; y

parte de los ingresos se centran en la venta del cacao a pequeñas empresas y la cuota por uso que pagan los visitantes.

Tabla 7. Modelo de Negocio Hacienda Victoria

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
*Universidades Agrónomas *Pequeños Empresarios	*Tratamiento de los suelos	*Venta de plantas de cacao *Ecoturismo	*Asistencia Personal *Comunidades	*Estudiantes Agrónomos *Pequeños Empresarios
	Recursos Claves		Canales	
	Espacio físico		Canal Socio Indirecto	
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Plantación del cacao Mantenimiento de suelos		Cuota por uso Venta de activos		

Fuente: Sitio web hacienda Victoria

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

1.5 Análisis hacienda: El Rosario

La hacienda “El Rosario” está ubicada en Colombia, pertenece a la familia López Carazo, actualmente es administrada por los hijos; esta hacienda y sus actividades son conocidas en Colombia debido a su característica forma de manejar el negocio, es necesario indicar que gracias a la administración de sus hijos la hacienda ha podido obtener mayores ingresos y mejorado la calidad del producto que ofrece.

Como primer punto para analizar la hacienda según el modelo de Canvas, tenemos la propuesta de valor, la cual se centra en ofrecer el producto

deseado según el tipo de cliente; es decir ellos promueven la exclusividad del tipo de cacao según las exigencias de los clientes.

En cuanto a las relaciones con los clientes, se realiza de manera muy directa porque los productores deben de conocer específicamente las exigencias de cada cliente para que pueda estar satisfecho,

Como canal de comunicación, poseen su página web de manera que lo clientes emitan sus comentario de manera directa a los dueños de la hacienda.

El segmento de mercado son los empresarios cuyas materias primas necesitan de un cacao específico por ello han elegido la hacienda “El Rosario”, ya que ofrece dicho servicio.

Acerca de las actividades claves de la hacienda, están las campañas de publicidad de los tipos de cacao que ofrecen, además de la supervisión constante de los sembríos y del proceso de la obtención de las pepas de cacao.

Sus socios claves son los hoteles que ofrecen pequeñas degustaciones de los tipos de cacao que ofrecen y la publicidad que hacen sus clientes al referirse que utilizan el cacao de dicha hacienda.

Los recursos claves utilizados se sintetizan en una solo, el conocimiento, además de que poseen un gran espacio físico y las máquinas para el tratamiento de las pepas, otro recurso vital es la marca, gracias a sus actividades se han ganado un espacio en la mente de varios empresarios.

En relación a los cotos de la hacienda, estos son altos, demanda mucha inversión el tratamiento de las pepas de cacao, poseen un laboratorio en el cual realizan las distintas investigaciones y pruebas de lo que los clientes solicitan.

La fuente de ingreso, es consideradamente alta, ya que la exclusividad que ofrecen a sus clientes hace que ellos obtengan buenas ganancias.

Tabla 8. Modelo de Negocio Hacienda El Rosario

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
*Hoteles de 5 estrellas *Chocolateros de renombre	*Tratamiento de los suelos	*Venta de pepas de cacao con características específicas	*Asistencia Personal	*Empresas privadas
	Recursos Claves		Canales	
	Conocimiento		Propio Directo	
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Plantación del cacao Mantenimiento del laboratorio Tratamiento de los suelos		Venta de activos		

Fuente: Cámara de Comercio de Colombia

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

1.6 Cuadro Comparativo de los Modelos de Negocio

Se realizará un cuadro comparativo con el análisis de las haciendas tomadas como referencia, para ello se establecieron ocho parámetros entre los cuales están: la propuesta de valor, el segmento del mercado, los recursos, actividades, beneficios, costos, tipo de ingreso y las dimensiones del terreno. (Ver tabla 9)

Tabla 9 Cuadro Comparativo de las haciendas analizadas

	Propuesta de Valor	Segmento del mercado	Recursos	Actividades	Costos	Tipos de Ingresos	Dimensiones del terreno
Hacienda El Castillo	Producción de cacao Ecoturismo	Jubilados Mercado Internacional	Físicos: maquinarias	Industrialización del cacao Servicio Turístico	Mantenimiento de suelo, maquinarias e infraestructura	Venta de activos Cuota por uso	22 Ha
Hacienda Cañas	Venta de plantas con asesoría técnica Ecoturismo	Pequeños empresarios Estudiantes universitarios	Conocimiento	Óptimo proceso productivo Asistencia técnica	Mantenimiento del laboratorio Capacitación del personal	Venta de activos Cuota por uso	50 Ha
Hacienda Jambelí	Ecoturismo	Familias ecuatorianas nivel medio-alto	Espacio físico	Cronograma de actividades Capacitación personal	Mantenimiento de áreas recreativas Capacitación del personal	Cuota por uso Préstamo/Alquiler	60 Ha
Hacienda Victoria	Venta de plantas de cacao Ecoturismo	Estudiantes Agrónomos Pequeños Empresarios	Conocimiento	Tratamiento de los suelos	Mantenimiento del suelo, maquinarias	Venta de activos Cuota por uso	20 Ha
Hacienda El Rosario	Venta de pepas de cacao con características específicas	Empresas privadas	Marca Conocimiento	Tratamiento de los suelos Investigaciones mensuales.	Mantenimiento del laboratorio y de los suelos	Venta de activos	110 Ha

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Como conclusión de la información obtenida de las haciendas, se destaca que cada propuesta de valor es diferente, es decir cada una tiene un toque único que hace que sus actividades salgan fuera de lo común; además cada una de las haciendas tiene su segmento de mercado definido.

Según el tipo de cliente que poseen se realizan las actividades para atraer a la clientela y estos a su vez generan un costo para la hacienda, uno de los costos comunes que tienen es el mantenimiento y tratamiento del suelo.

En referencia a los ingresos, todos estos negocios reciben sus ganancias por la venta de un activo y finalmente los recursos que se utilizan varían según la propuesta de valor que posea la hacienda.

En el caso de la hacienda El Castillo, sus hectáreas utilizadas son un aproximado de 22 y su propuesta de valor es la producción de cacao y el ecoturismo, los cuales utilizan altos recursos físicos debido a las maquinarias para la industrialización del cacao.

Sus actividades específicas son la producción del chocolate y el servicio turístico; gracias a estas los beneficios que se obtienen en mayor proporción son los económicos ya que reciben buenas ganancias por la venta de activos y además por la cuota por uso que cancelan las personas para conocer el proceso de producción de la barras de cacao.

Finalmente las actividades desarrolladas generan un alto costo de mantenimiento del suelo, maquinarias e infraestructura.

En referencia a la hacienda Cañas, utilizan alrededor de 50 hectáreas y su propuesta de valor es la venta de plantas con asesoría técnica y el ecoturismo, la cual es destinada a pequeños empresarios y estudiantes universitarios.

Este tipo de modelos de negocio de basa en el conocimiento, ya que es el principal recurso, por ello ofrecen la asesoría técnica, se siente seguros de que su método para cultivo es excepcional.

Los beneficios obtenidos por las actividades que se realizan son altos económicamente por el servicio técnico, charlas entre otros; pero bajas emocionalmente ya que no han tenido la acogida esperada y el negocio no sigue uno de los objetivos principales que eran expandirse en el país.

Por otro lado sus ingresos se enfocan en la venta de activos, la entrada que se cobra a los visitantes y el alquiler de las instalaciones, pero tienen costos constantes debido al mantenimiento del laboratorio y la capacitación del personal.

Sobre la hacienda Jambelí se puede indicar que está dirigida especialmente a las familias por ello su propuesta es el servicio de ecoturismo, esto hace que utilicen altos recursos de infraestructura, pero bajos recursos físicos ya que no necesitan maquinarias.

Sus actividades principales permiten que se generen altos recursos económicos, debido al sin número de actividades que se pueden realizar; esta hacienda posee costos representativos del mantenimiento de las áreas verdes para ofrecer un buen servicio a sus clientes, y como parte de sus ingresos los obtienen mediante la cuota por uso de las instalaciones y el alquiler de las mismas.

La hacienda Victoria ofrece una propuesta distinta, se centra en la producción del cacao, claro con una alta supervisión, dedicada especialmente a los estudiantes agrónomos y a los pequeños empresario.

El recurso más importante es el conocimiento, cuentan con personas especializadas en el exterior específicamente en Zamorano, además poseen bajos recursos de infraestructura ya que solo realizan una actividad.

Entre las actividades claves está el tratamiento del suelo y las maquinarias, las cuales generan costos y el medio para obtener los ingresos se realiza mediante la venta de activos y la cuota por uso de las instalaciones.

Finalmente la hacienda El Rosario dedica su propuesta a las empresas privadas ya que les ofrece la posibilidad de darles una materia prima personalizada acorde a los gustos del cliente.

Esto genera el uso alto de recursos físicos y de infraestructura debido a laboratorio que poseen y por las distintas plantas de procesamiento del cacao, pero el recurso de mayor importancia es la marca y el conocimiento ya que gracias a la actividad que realizan ya son conocidos en su país.

La ventaja de su propuesta es que obtienen altos beneficios económicos y emocionales ya que continuaron con la hacienda que su padre les dejó como herencia.

Las actividades que les generan costos están el tratamiento de los suelos y las investigaciones mensuales en el laboratorio que poseen.

Actualmente cuenta con 110 Ha que les permite abastecer los pedidos de sus clientes privados, acorde a sus necesidades y finalmente el medio de obtención de ingresos es la venta de las pepas de cacao con características especiales.

CAPITULO II

2. BENEFICIOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En el siguiente capítulo se demuestra los diferentes beneficios que cada una de las haciendas analizadas ha generado a sus dueños; estos parámetros han sido definidos, unos según la apreciación de los administradores de las haciendas y otros según las opiniones de los clientes de estas.

Además se detallará de manera muy específica de cómo y porqué han obtenido los beneficios señalados, se demostrará el riesgo que han tenido, las herramientas necesarias y cómo actualmente mantienen esos beneficios mediante la interpretación de la renta sobre las ventas que cada hacienda muestra en su distinto modelo de negocio.

En primer lugar se mencionará a que hace referencia la palabra beneficios; en términos generales se considera como beneficio a un bien que se hace o que se recibe; a partir de este se considera que existen dos tipos como el económico y emocional.

Beneficio económico: Hace referencia a la ganancia obtenida durante una actividad comercial o alguna inversión, como lo menciona (Montoya, 2013).

De esta manera se tiene a consideración que en el informe se tratará sobre las ganancias monetarias que proporciona cada una de los negocios a sus diferentes propietarios.

Beneficio emocional: Se basa específicamente en los sentimientos de las personas, si estos se sienten satisfechos con lo que realizan y con lo que cosechan se sentirán realizados, sino será todo lo contrario y se sentirán obligados a realizar alguna actividad.

2.1 Beneficios hacienda El Castillo

Analizando el nivel de satisfacción de la hacienda El Castillo se puede determinar que obtiene altos beneficios económicos y bajos emocionales; los dueños de esta hacienda crearon su proyecto basándose en el aspecto monetario por ende entre los recursos utilizados para alcanzar estos, están altos recursos físicos debido a las máquinas utilizadas para el procesamiento del chocolate, de igual manera es fundamental la infraestructura para las actividades que realizan.

Para la inicialización de este proyecto los dueños ya contaban con el terreno, que es de origen familiar; por ello para el arranque de las actividades realizaron un préstamo al Banco de Machala para poder financiar el costo de las máquinas, reestructurar las áreas de la hacienda y contrataron a una persona que les diera asesoría para el tratamiento de los suelos.

La inversión inicial fue muy arriesgada debido a que su préstamo doblaba el valor del patrimonio, entonces se tenía la incertidumbre sobre la rentabilidad del negocio.

Un porcentaje de la inversión sirvió para la creación de una página web sencilla que les permitiera ser conocidos fuera del país, además realizaron campañas de publicidad en radios, hoteles y por ello personas extranjeras visitan la hacienda para conocer más sobre el proceso de obtención de las barras de chocolate.

Otra de las herramientas utilizadas es la alianza que tiene con dos tiendas, una en Europa y otra en Estados Unidos para que estos vendan las barras de chocolate con la marca de la hacienda.

Actualmente los dueños invierten un promedio de \$340 mensuales en el mantenimiento de los suelos, máquinas y áreas verdes; se sienten satisfechos

de los frutos obtenidos, ya que reciben una ganancia de \$ 1000 a \$1500 mensuales, lo cual incluye la venta de las barras y las visitas de los turistas.

Tabla 10. Resumen de ingresos y gastos de la hacienda el Castillo

Ingresos y Gastos mensuales

Tipo de Ingreso	%	Valor	Tipo de Gasto	%	Valor
Venta de chocolates	25%	\$ 325,00	Mantenimiento del suelo	17%	\$ 150,00
Visitas a la hacienda	75%	\$ 975,00	Mantenimiento de máquinas	28%	\$ 250,00
Total	100%	\$ 1.300,00	Publicidad	4%	\$ 32,50
			Jornal	39%	\$ 354,00
			Servicios Básicos	13%	\$ 115,00
			Total	100%	\$ 901,50

Ingresos	\$ 1.300,00		
Gastos	\$ 901,50	Renta/Ingresos	0,31
Rentabilidad	\$ 398,5		

Fuente: Información proporcionada por los administradores

Elaborador por: Jean Campos y Diana Socola

En el grafico se muestra que la relación rentabilidad sobre ingresos existe un margen de contribución del 31% para los accionistas lo cual es provechoso en cuanto a su enfoque debido a que se orientan más a lo económico que a lo emocional.

2.2 Beneficios hacienda Cañas

En el caso de la hacienda Cañas de igual manera centraron sus actividades en los beneficios económicos por encima de los beneficios emocionales.

Para poder lograr el mayor beneficio, los dueños de la hacienda crearon un plan de negocio en donde analizaron paso a paso cada uno de los procesos para iniciar las actividades; en el ámbito monetario ellos contaban con un capital propio de la venta de cacao que han venido realizando desde el año 1998.

Por ello su nivel de riesgo fue extremadamente alto, ya que si el proyecto fracasaba perderían la totalidad de su capital ahorrado con tanto sacrificio. Ventajosamente la inversión realizada cubría los gastos necesarios para emprender el negocio de dar un servicio de asesoría técnica en referencia a la plantación de cacao.

Parte de estos gastos eran los nuevos recursos a utilizar como la infraestructura ya que necesitaron ampliar las áreas de sembríos de cacao y a su vez contratar más personal para que puedan capacitarse y así ofrecer el servicio deseado, de igual manera se equiparon con más maquinarias para que el proceso de recolección del cacao sea mucho más ágil.

Como parte de los gastos que tienen mensualmente se encuentra la inversión de laboratorio que poseen, pues buscan ofrecer una materia prima que cumpla con todas las características que tiene el cliente; además se realizan capacitaciones constantes.

La manera en que obtienen los ingresos se da de dos maneras, una la venta de las plantas de cacao la cual puede incluir o no la asesoría de un experto siempre y cuando el cliente lo desee, otro medio de ingreso es la

entrada que cancelan los estudiantes universitarios o público en general para ingresar a la hacienda y conocer todo el proceso de producción del cacao.

Finalmente, también se alquila un espacio debidamente ambientado para reuniones, capacitaciones o cualquier otra actividad que realizan las empresas.

Tabla 11. Resumen de Ingresos y Gastos hacienda Cañas

Ingresos y Gastos mensuales					
Tipo de Ingreso	%	Valor	Tipo de Gasto	%	Valor
Venta de plantas de cacao	55%	\$ 1.320,00	Mantenimiento del suelo	31%	\$ 480,00
Visitas a la hacienda	15%	\$ 360,00	Personal	23%	\$ 360,00
Alquiler de local	30%	\$ 720,00	Publicidad	8%	\$ 120,00
Total	100%	\$ 2.400,00	Jornal	23%	\$ 354,00
			Servicios Básicos	15%	\$ 240,00
			Total	100%	\$ 1.554,00

Ingresos	\$ 2.400,00		
Gastos	\$ 1.554,00	Renta/Ingresos	0,35
Rentabilidad	\$ 846,00		

Fuente: Información obtenida de las entrevistas

Elaborador por: Jean Campos y Diana Socola

Como se presenta en la tabla, la relación renta sobre ingreso representa el 35%, lo que refleja que los beneficios son enfocados a lo económico más que a lo emocional.

2.3 Beneficios hacienda Jambelí

La propuesta de valor de esta hacienda es netamente dedicada al ecoturismo; por ello los beneficios obtenidos son en mayor proporción económicos y bajos en el ámbito emocional; claro está que para obtener estos también debieron realizar una buena inversión.

La administración actual mencionó que los antiguos dueños ya les dejaron una base para las actividades que actualmente se realizan, pues ya contaban con criaderos de animales y lo que hicieron fue realizar una pequeña reestructuración para arreglar la infraestructura y que se pueda crear como una especie de zoológico.

Una de las actividades innovadoras fue la construcción de piscinas tanto para el público; como para especies marinas como peces, camarones para que las personas puedan ver su proceso de crianza y de gusten de ellos; además de los espacios abiertos para reuniones, capacitaciones, entre otros.

Los accionistas indicaron que necesitaron una fuerte inversión, ya que se necesitaba de un buen ambiente para que el lugar tuviera acogida, por ello señalan que el riesgo fue grande, pero se decidieron a dar el paso, ya que no existía otro tipo de lugar en sus alrededores.

Actualmente, gracias a sus actividades constantes como la capacitación del personal, la publicidad que realizan y gran servicio que ofrecen, han tenido la oportunidad de ser reconocidos en el exterior.

Entre los gastos mensuales que tienen actualmente está el mantenimiento de las áreas verdes y en especial de los animales, puesto que se consume un gran valor en comidas, además de ciertas capacitaciones a los guías y a los que se encargan del proceso de obtención del cacao y del banano.

Tabla 12. Resumen de Ingresos y Gastos hacienda Jambelí

Ingresos y Gastos mensuales

Tipo de Ingreso	%	Valor	Tipo de Gasto	%	Valor
Visitas a la hacienda	75%	\$ 2.625,00	Mantenimiento de áreas verdes	39%	\$ 940,00
Alquiler de local	25%	\$ 875,00	Jornal	20%	\$ 480,00
Total	100%	\$ 3.500,00	Publicidad	5%	\$ 120,00
			Servicios Básicos	20%	\$ 480,00
			Alimentación de animales	15%	\$ 360,00
			Total	100%	\$ 2.380,00

Ingresos	\$ 3.500,00		
Gastos	\$ 2.380,00	Renta/Ingresos	0,32
Rentabilidad	\$ 1.120,00		

Fuente: Obtenida de la entrevista realizada

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

El porcentaje de 32% que se muestra en la tabla corresponde a la relación de renta sobre ingresos que genera la hacienda en su modelo de negocios que se obtiene gracias al ecoturismo siendo de esta manera más enfocado a lo económico y con más ganancias que los anteriores.

2.4 Beneficios hacienda Victoria

La siguiente hacienda a mencionar se llama Victoria, la cual tiene un terreno pequeño, no cuenta con muchos lujos, pero para su dueño es el mejor lugar que puede existir; cuenta con 20 Ha.

Su propuesta de valor se centra en la venta de plantas de cacao y el ecoturismo; para ello utiliza importantes recursos físicos como de infraestructura.

Como se mencionaba, el dueño se basó estrictamente en su deseo de iniciar una hacienda, por ello obtiene altos beneficios emocionales, aunque económicamente no es muy fuerte, estos ingresos permiten que los gastos como el tratamiento de los suelos y el mantenimiento de las maquinarias puedan ser cubiertos.

El comenta, que aunque al principio fue muy difícil decidir si emprender o no el negocio, se arriesgó e invirtió los ahorros que poseía, lamentablemente no quiso detallar cual fue esta inversión.

Por otro lado es importante mencionar que los ingresos se obtienen de la venta del cacao y la entrada que se cobra a los visitantes que son estudiantes agrónomos o pequeños empresarios.

Tabla 13. Proyección ingresos y gastos hacienda Victoria

Ingresos	\$ 2.300,00		
Gastos	\$ 2.000,00	Renta/Ingresos	0,13043478
Rentabilidad	\$ 300,00		

Fuente: Información proyectada de las entrevistas realizadas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Los valores tomados son una estimación sobre los ingresos y los gastos obteniendo un margen de renta sobre ingreso de 13% de utilidad lo cual es bajo pero no muy alejado de la realidad, debido a que este modelo se enfoca más en los beneficios emocionales que genera la hacienda.

Estos beneficios emocionales son debido a que los dueños viven dentro de la misma hacienda sin preocupación alguna y comiendo alimentos sanos directamente desde el campo de una manera campestre, lo cual es beneficioso para su salud.

2.5 Beneficios hacienda El Rosario

En el caso de esta hacienda, es muy conocida en Colombia debido a su actividad, su propuesta de valor se centra en ofrecer cacao con características específicas para cada cliente.

Debido a que tienen una propuesta que los diferencia del resto tienen algunos recursos muy importantes como la marca, el conocimiento, la gran infraestructura que necesitan para los sembríos y el recurso físico como las máquinas para el procesamiento de cada tipo de cacao.

Por el uso de todos estos recursos realizan las actividades constantes del tratamiento de los suelos e investigaciones mensuales de productos que puedan vender en el futuro.

Gracias a estas actividades los actuales dueños reciben representativos beneficios económicos por la venta de los productos tanto al mercado nacional, como al internacional; y obtienen beneficios emocionales ya que pudieron mantener las actividades de la hacienda, tal como lo deseaba su padre.

Otro factor importante a considerar son los gastos que incluyen el mantenimiento de los suelos y el laboratorio, así como las plantaciones de cacao.

Tabla 14. Proyección de ingresos y gastos de la hacienda El Rosario

Ingresos	\$ 3.500,00		
Gastos	\$ 2.300,00	Renta/Ingresos	0,3429
Rentabilidad	\$ 1.200,00		

Fuente: Información proyectada de las entrevistas realizadas

Elaborado por: Jean Pierre Campos y Diana Socola

No hay datos concretos de la hacienda pero según estadísticas colombianas se puede aproximar lo siguiente: El Rosario presenta un margen de utilidad de 34% que concuerda con el enfoque de la misma, que es el beneficio económico y emocional, el cual es darse a conocer con grandes empresas a nivel nacional e internacional.

2.6 Resumen de beneficios

El siguiente cuadro sintetiza la información obtenida mediante el análisis de los beneficios obtenidos por las haciendas.

Tabla 15. Síntesis de los beneficios obtenidos por las haciendas

Hacienda	Beneficios Obtenidos	Justificación
El Castillo	Económicos ↑ Emocionales ↓	Se centraron el aspecto monetario, actualmente obtienen una rentabilidad del 31% aproximadamente, realizando el análisis renta/ingreso.
Cañas	Económicos ↑	Su objetivo principal al inicio de sus

	Emocionales↓	actividades fue obtener altos ingresos, por ello obtienen la rentabilidad del 35%.
Jambelí	Económicos ↑ Emocionales↓	Las actividades que ofrecen se basan netamente en lo económico, por ello obtienen una rentabilidad del 32%. Sus dueños decidieron ofrecer un servicio turístico que les permitiera ser reconocidos y obtener buenos ingresos.
Victoria	Emocionales↑ Económicos ↓	El dueño de esta hacienda tenía como sueño a cumplir, el crear una hacienda dedicada a la producción del cacao, por ello a su criterio posee altos beneficios emocionales, en cuanto a los económicos su rentabilidad no es muy alto, solo el 13%
El Rosario	Emocionales↑ Económicos ↑	La hacienda fue fundada por el padre de los actuales dueños, para los hijos es un logro y una gran alegría el haber continuado con esta actividad. En relación a sus ingresos estos son representativamente altos con una rentabilidad aproximada del 34% ya que ofrecen un servicio exclusivo para cada uno de sus clientes.

Fuente: Información obtenida de las entrevistas realizadas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Como conclusión de este capítulo se puede demostrar que la mayoría de estos se basan en obtener beneficios económicos, solo dos toman en consideración el aspecto emocional.

Muchos de estos realizaron estudios, tanto del mercado como del suelo para determinar si era apto o no la puesta en marcha del proyecto. De igual manera, los dueños señalan que es importante correr el riesgo y tener paciencia para cosechar los frutos.

Mencionan que en los primeros años no les fue muy bien pues todo se basa en la publicidad que se tenga, si es o no conocido y que tipo de actividades ofrece, para que las personas opten por el servicio.

Actualmente cada hacienda tiene su sector seleccionado, y es conocido por sus clientes frecuentes, pero ello significó arduo trabajo, alrededor de dos a tres años de mucha dedicación.

Por otro lado como se pudo analizar, algunas de las haciendas optan como su recurso principal las maquinarias debido al procesamiento del cacao y otros toman en cuenta el espacio físico, por las grandes hectáreas que deben de sembrar para obtener la producción deseada.

Es muy importante que sea el modelo que se escoja, se debe realizar un buen plan de trabajo en el que incluya todos los aspectos antes mencionados, como el estado en que se encuentran las tierras, los servicios que se ofrecerán, la infraestructura que tendrá, entre otros y de esta manera se obtendrán los beneficios deseados.

CAPITULO III

3. CRITERIO DE SELECCIÓN DE LOS MODELOS

El siguiente capítulo, tiene como objetivo determinar cuáles son los aspectos que los dueños o futuros herederos tendrán en cuenta al momento de decidir el posible modelo de negocio a emprender; por tal razón es necesario dejar en claro a qué se refiere el término criterio de selección.

El criterio de selección se utiliza para hacer referencia al acto entre elegir entre un elemento y otros objetos similares, para ello se debe dejar en claro cuáles son los aspectos a considerar” Según (Tobías, 2013).

Además se realizará una entrevista a las personas inmersas y a personas expertas en casos legales y dueños de haciendas que han sido heredadas.

Antes de detallar cuál será la guía de preguntas a utilizar en la entrevista, se explicará los tipos de técnicas de investigación que usarán para obtener la información deseada.

3.1 Técnicas de investigación

Existen un gran número de técnicas de investigación como la observación, la encuesta, la entrevista, el fichaje, el test, entre otros. En el caso del proyecto se utilizará dos tipos de técnicas: la observación y la entrevista, ya que mediante estas se podrá recopilar toda la información necesaria para realizar el análisis respectivo de cada modelo de negocio, acorde a las necesidades y gustos de los futuros herederos.

3.1.1 Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis (Puente,

2014). En el caso del proyecto es un aspecto fundamental, puesto que se necesita de observación para determinar el servicio que ofrecen las haciendas, identificar el modelo bajo el cual se manejan, las características del producto que ofrecen, entre otros.

Para poder utilizar este tipo de investigación existen ciertos recursos auxiliares que permitan recopilar y demostrar que la información es verídica, entre los recursos que se utilizarán están: fotografías, grabaciones y fichas anecdóticas.

Por otro lado, es necesario mencionar que existen dos tipos de observaciones: la directa e indirecta. En el proyecto se utilizarán los dos tipos, debido que la observación directa permite tener una vivencia de lo que realmente ocurre en las haciendas, por ello se visitaron las haciendas “El Castillo” y “Victoria” por su cercanía a la ciudad.

En cuanto a la observación indirecta se la realizó con las tres haciendas restantes “Jambel”, “Cañas” y “El Rosario”; este tipo de investigación se hizo mediante artículos encontrados en internet y de las opiniones y comentarios de personas que han visitado las haciendas mencionadas.

3.1.2 Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto educativo. (Ferrer, 2010).

Para poder utilizar este tipo de técnicas es necesario tener un cuestionario previamente elaborado, en donde esté cada uno de los puntos a conocer, además que se debe tener clara la hipótesis del trabajo.

Para poder determinar los distintos pensamientos de los dueños y futuros herederos se realizará una entrevista a cada uno de ellos para poder identificar sus opiniones y lo que esperan de la hacienda.

3.2 Planteamiento del cuestionario

La siguiente guía de preguntas permitirá identificar de manera precisa cuales son las ideas de los dueños y herederos entorno a la hacienda, lo que ellos buscan, que objetivos desean alcanzar, como lo lograrán, etc.

Para ello se realizaron dos guías de preguntas, una dirigida a los dueños y la otra a sus hijos; las herramientas que se utilizaron para elaborar estas preguntas son las observaciones tanto directa como indirecta que se realizaron a las haciendas y su entorno.

Un día se procedió a entrevistar a los dueños, con el fin de conocer los antecedentes de la hacienda y que deseaban para el futuro de la misma; para ello los visitamos un día sábado y la ventaja de la visita es que se pudo conocer cuáles son sus actividades cotidianas.

De igual manera se realizó la entrevista de forma individual a los tres hijos de los dueños, para poder determinar las necesidades y los deseos de cada uno; en este caso el único método utilizado fue el de la entrevista.

3.2.1 Cuestionario Dueños

Para tener una mejor condensación de los resultados se optó por realizar dos bloques de preguntas; el primer bloque de preguntas permite conocer los antecedentes de la hacienda de manera directa, se pretende saber qué tiempo la han administrado, qué tipo de beneficios consideran que les ha dejado, entre

otras. Por ello se realizan tres preguntas. El formulario completo se encontrará en el Anexo 1

En el segundo bloque se desea conocer como que anhelan los dueños para su hacienda en el futuro, que ideas tienen, si entre sus planes está venderla o que otro tipo de actividad desearían realizar. Se realizaron siete preguntas en referencia a estos temas, adjunto en el Anexo 1 de igual manera.

3.2.2 Cuestionario Herederos

En la entrevista dirigida a los herederos, se dividió en dos bloques. El primero permite conocer si los hermanos están dispuestos a crear un negocio en conjunto y que anécdotas o ideas tienen de la hacienda bajo la administración de sus padres. Se formularon cuatro preguntas referentes al tema que se encontrarán en el Anexo 2.

El siguiente bloque de preguntas se centra en conocer el tipo de actividades que podrían realizar, como la industrialización de chocolate, crianza de animales, compartir sus conocimientos, entre otros., y que tipos de actividades pueden realizar para conseguir los objetivos que desean. Se realizaron tres preguntas inherentes a este tema, encontradas en el Anexo 2.

3.3 Resultado de las entrevistas

Para dar a conocer el resultado de las preguntas realizadas se describirán las respuestas dadas por las persona y luego se lo sintetizará en un cuadro de manera que pueda ser mejor para el lector.

3.3.1 Respuestas Dueños

Como respuestas al primer bloque de preguntas, en referencia a los antecedentes de la hacienda, los dueños son dos personas mayores, del cual la esposa la Sra. Luz Amada Coronel la recibió como herencia de parte de sus padres y al momento que se casó con el Sr. Jorge Mosquera legalizaron las escrituras para que la hacienda sea de pertenencia de ambos; la pareja de esposos tiene un tiempo aproximado de 35 años administrándola.

Entre los objetivos que establecieron para iniciar la administración de esta se encuentran: mantener la estabilidad económica de la hacienda, realizar alguna actividad que les permita seguir viviendo allí y poder obtener los recursos para criar a sus hijos en aquel entonces.

Como anécdotas los dueños mencionan que durante el auge del cacao tuvieron buenos ingresos que les permitieron seguir adelante con la hacienda, pero conforme iban pasando los años, los buenos tiempos pasaron y tuvieron que buscar otros métodos para ganar dinero, una de las actividades a las que se dedicaron están la cosecha de achiote, la crianza de pollo, patos, pavo, chanchos; así como la venta de algunos productos como el limón, maracuyá, papaya, entre otras.

Por esta y otras razones los dueños no consideran la idea de vender las tierras, ya que consideran que estas siguen siendo productivas y pueden ser explotadas en el futuro, aunque lamentablemente cuando se les consultó de como verían su hacienda en 5 años, no tenían muchas aspiraciones pues indican que no tienen el incentivo económico que desearían y tampoco las fuerzas para iniciar el negocio.

En el segundo bloque de preguntas, se les consultó que tipo de actividades consideran ellos que podrían ser realizadas en la hacienda, a lo cual respondieron, por un lado la Sra. Amada está muy interesada en continuar

con la crianza de animales de granja y el sembrío de cacao; por parte del Sr. Jorge mencionó que le interesa mucho el proceso de industrialización del cacao y además el criadero de tilapias.

Por otro lado, ambos manifestaron su deseo de que alguno de sus hijos se dedique a realizar alguna de estas actividades en la hacienda y puedan obtener ingresos para sus familias y para los dueños.

Al analizar los beneficios recibidos, los dueños señalan que durante su administración han obtenido beneficios emocionales, en el caso de la Sra. Amada ha podido criar a sus hijos en el mismo lugar donde ella creció y en un ambiente tranquilo; además de los beneficios económicos ya que una vez que sus hijos concluyeron la escuela, los pudieron enviar a un colegio particular en la ciudad de Guayaquil gracias a los ingresos que obtenían de la hacienda.

Como última instancia se les proporcionó una lista de cinco actividades para que ellos analizaran y decidieran cuales les gustaría que se realicen en la hacienda.

El orden en el que se las mencionará, es el orden que los dueños escogieron, como primer punto la creación de unas lagunas de tilapias, luego expandir los sembríos de cacao y por qué no iniciar con el procesamiento del mismo, como cuarto punto se encuentra la crianza de animales y finalmente la creación de un complejo turístico.

Ellos indicaron que no les convence mucho la última propuesta debido a que no existen muchas áreas de terreno.

Un aspecto importante mencionado fue que ellos no tienen dinero para invertir en la hacienda, por ello lo que necesitarían de un préstamo para iniciar el modelo que escojan.

A continuación el resumen de las respuestas recibidas. (Ver tabla 16)

Tabla 16. Resumen de las respuestas de los dueños

	Similitudes	
Medio de obtención	Hacienda heredada	
Años de Administración	35 años	
Objetivos establecidos	*Mantener económicamente estable la hacienda *Realizar una actividad que permita habitar ahí *Obtener los recursos para criar a sus hijos	
Anécdota	Buenos ingresos durante la época del cacao	
Deseo	Uno de sus hijos se haga cargo de la hacienda	
	Diferencias	
	Sra. Amada	Sr. Jorge
Actividades que desean realizar	*Crianza de animales de granja *Sembríos de cacao	*Industrialización del cacao *Criadero de tilapias
Beneficios Obtenidos	Emocionales	Económicos

Fuente: Información obtenida de las entrevistas realizadas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

3.3.2 Respuesta Herederos

En el caso de los herederos, los dueños tienen tres hijos, dos varones y una mujer, en relación a las preguntas realizadas, en el primer bloque se les consultó si tenían buenas experiencias de los años que habitaron y visitaron la hacienda; las tres personas respondieron afirmativamente, pues cada uno guarda un recuerdo muy especial de ella.

Se les consultó si habría algo que cambiarían del pasado en referencia a las actividades que realizaban sus padres en la hacienda y uno de ellos la Sra. Jenny indicó que le hubiera gustado que continúen con los sembríos de cacao, puesto que gracias a la acogida que este producto tiene, quizás actualmente podrían ser un exportador directo del cacao; pero lamentablemente no tuvieron los recursos para continuar con esta actividad.

Otro de sus hijos mencionó que a él le hubiera gustado participar más de la crianza de los animales ya que en la actualidad eso también podría generar grandes ingresos.

En cuanto se les consultó a las tres personas que si estarían dispuestos a trabajar en conjunto o crear una sociedad para continuar con la administración de la hacienda, respondieron que sí; pero que antes que todo era muy importante que se definiera cuál o cuáles serían las actividades a realizar y establecer cláusulas entre ellos.

Como otra pregunta, cada uno de los señores debía mencionar cuales serían los objetivos que se propondrían para iniciar una nueva actividad. En el caso del Sr. Luis indicó que su principal objetivo es la tranquilidad de sus padres es decir que se debería realizar alguna actividad que permitiera que sus padres visitar y quedarse en la hacienda y así no cambiar sus estilo de vida.

En el caso de la Sra. Jenny, ella busca arriesgarse un poco más y seleccionar alguna actividad que les genere buenos ingresos y que de igual manera sus padres puedan seguir habitando ahí. La opinión del Sr. Jhon, se centra en continuar con los sembríos de cacao y el procesamiento de este pero siempre y cuando se realice una buena inversión y se contrate a las personas conocedoras del tema y que sus padres viven allí durante el tiempo que ellos consideren necesario,

De igual manera mencionan que si en algún momento alguno de los padres comienza a tener problemas de salud, ellos deberán venir a la ciudad para ser cuidados y que la hacienda sea cuidada por alguno de sus nietos.

Se puede visualizar que los tres respetan los deseos de los padres de mantenerse en la hacienda, por ello, se considera que será de alguna manera fácil alcanzar los objetivos deseados.

Además se puede entender que los tres hijos buscan un beneficio emocional por amor a sus padres, pero lo importante es que también tienen la necesidad de recibir beneficios económicos.

Al igual que a los actuales dueños, a los hijos se les dio cinco opciones de las posibles actividades que podrían realizarse en la hacienda, y el orden escogido por ellos fueron: en primer lugar la siembra y venta de cacao, luego el procesamiento de este para poder obtener productos a base de chocolate, después la laguna de tilapias y finalmente la crianza de animales de granja.

Las respuestas obtenidas, se encuentran en el siguiente cuadro.

Tabla 17. Resumen de las respuestas de los herederos

	Similitudes
Buenas Experiencias	Todos respondieron positivamente

Participar de una sociedad	Todos están de acuerdo		
	Diferencias		
	Sr. Luis	Sra. Jenny	Sr. Jhon
Cambios en la administración anterior	Debieron continuar con la crianza de animales	Debieron continuar con los sembríos de cacao	No cambiaría nada
Objetivos para iniciar una actividad	*Tranquilidad de los padres	*Actividad que genere ingresos *Los padres sigan habitando en la hacienda	*Continuar con los sembríos de cacao y su procesamiento *Los padres puedan visitar la hacienda cuando gusten
Actividades que desean se realicen en el futuro	*Procesamiento del cacao *Criadero de tilapias	*Sembríos de cacao *Crianza de animales	*Procesamiento del cacao *Criadero de tilapias

Fuente: Información obtenida de las entrevistas realizadas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

3.3.3 Conclusión Entrevistas

Como conclusión de este capítulo, se puede identificar que existen algunos criterios de selección a tomar en cuenta, antes de elegir el tipo de actividad que se realizará en la hacienda.

Cabe mencionar que esta decisión deberá ser tomada en conjunto ya que mientras unos son los que habitarán allí, otros son los que se encargarán de la administración de la misma.

Por el lado de la obtención de los beneficios se puede identificar que casi todas las personas buscan el lado emocional, sobre todo en el caso de los padres, mientras que los hijos en actualidad buscan apoyar ese pensamiento pero también desean obtener ganancias que les permitan sacar adelante a sus familias.

Otro de los criterios a considerar para la selección de la actividad es que tipo de recursos están dispuestos a utilizar, para los hijos, es muy importante que realicen un plan de negocios antes de poner en marcha el proyecto, ya que de esa manera podrán determinar cuáles serán los recursos indispensables y cuáles no.

Se puede notar que están considerando como un aspecto importante la infraestructura, puesto que desean darle un buen tratamiento a las tierras antes de realizar algún sembrío.

Y como última instancia, pero la más importante de todas se encuentra la selección del tipo de actividad que realizarán. En base a las respuestas obtenidas se puede determinar que a todos les gustaría continuar con las plantaciones de cacao y comenzar por la industrialización de este, para obtener productos derivados como chocolate en barra, en polvo, bombones, entre otros.

A continuación se presenta el cuadro condensado con la conclusión de los criterios de selección que se tomarán en cuenta, para realizar el o los modelos de negocio que cubra las necesidades y beneficios deseados por los dueños y herederos.

Tabla 18. Criterios de selección a considerar en el modelo de negocio

Criterios de Selección
<ul style="list-style-type: none">• Que no necesite de gran inversión• Que sea una actividad relacionada al cacao• Que les permita habitar en la hacienda• Que los dueños puedan realizar alguna actividad• Que use los recursos que poseen• Que no necesite de gran inversión• Que puedan darle un valor agregado al producto• Que les permita impartir conocimientos• Que les permita crecer en el futuro

Fuente: Criterios de selección del modelo de negocio

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

CAPITULO IV

4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO EN HACIENDA TRES HERMANOS

En el siguiente capítulo se planteará tres modelos de negocios que se podrá poner en marcha en la hacienda, acorde a las entrevistas realizadas, según los beneficios que desean obtener y según las actividades que desearían realizar

El primer modelo de negocio se basa en la venta de tilapias con el plus del ecoturismo, el segundo se refiere a la venta de barras de cacao personalizadas con la opción de que pueda ser visto el proceso por terceros y el tercer modelo se centra en la producción y venta de cacao, el cual puede ser conocido por el sector de la educación y público en general.

Los modelos antes mencionados serán analizados de manera minuciosa en el siguiente capítulo.

4.1 Propuesta de modelos de negocio

4.1.1 Propuesta 1: Venta de tilapias con ecoturismo

La propuesta de valor del primer modelo es la venta de tilapias y el servicio turístico, el segmento de mercado está definido por dos nichos, el primero son los vendedores de comidas ubicados en vía a la costa, el segundo con las familias que habitan en la Costa del país, debido a que no existen este tipo de actividades en dicha región.

En referencia a la relación que se mantendrá con los clientes, se necesitará una fuerza de venta que ofrezca el producto y así comenzar con la captación de los clientes, además se ofrecerá una atención directa a las familias

que visiten la hacienda, ya sea para conocer el proceso de crianza de las tilapias o para que realicen actividades de pesca.

Dentro de los canales que se utilizarán, está la compra de un furgón refrigerado para el traslado del producto, así como proyectos de publicidad que permitan dar a conocer las actividades que ofrecen y el producto.

Como parte de los socios claves que mantendrá la hacienda serán las empresas medianas vendedoras de mariscos, de igual manera los hoteles ubicados en la Costa, ya que así promocionan el tipo de actividad que pueden realizar en la hacienda.

Las actividades claves de este modelo se centran en dos que son; el mantenimiento de las piscinas y la captación de los clientes para poder iniciar las actividades.

En cuanto a los recursos que se usarán, el de mayor proporción es el espacio físico ya que se debe contar con un lugar adecuado tanto para las piscinas como para las comidas que se ofrecerán y un espacio al aire libre para la relajación de los visitantes.

La estructura de costes se define por el mantenimiento de las piscinas, que se realizará de manera mensual; y el mantenimiento de las instalaciones para que los visitantes se sientan satisfechos y puedan recomendarla a sus amigos y familiares.

El flujo de ingresos se obtiene por la venta al por mayor a las empresas medianas que comercializan los mariscos, así como la cuota de entrada por cada visitante y las comidas que se vendan dentro de las instalaciones.

Tabla 19. Modelo de Canvas, propuesta 1

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
*Empresas comercializadora de mariscos	*Mantenimiento de piscinas	*Venta de tilapias	*Fuerza de ventas	*Vendedores de comida vía a la Costa
* Hoteles	*Captación de clientes	* Ecoturismo	*Asistencia directa	* Familias de la Costa del país
	Recursos claves		Canales	
	*Infraestructura: espacio físico		*Furgón refrigerado	
			*Publicidad	
Estructura de costos			Flujo de Ingresos	
*Mantenimiento de las piscinas			*Ventas al por mayor	
*Mantenimiento de las instalaciones			*Venta de comidas con tilapia	

Fuente: Información analizada de las entrevistas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

4.1.2 Propuesta 2: Venta de barras de chocolate personalizadas con ecoturismo

La propuesta de valor se define como la venta de cacao en barra con diferenciación, es decir con distintos tipos de pasta acorde al gusto del cliente y además ofrecer un servicio turístico para que las personas conozcan el proceso de elaboración de la pasta.

El segmento al cual se dirigirán son, para la primera propuesta las pastelerías de cualquier nivel socio-económico y para la segunda propuesta serán los estudiantes universitarios en especialidad agronomía, para que conozcan el proceso de la obtención del producto.

La relación con los clientes será personal exclusiva, ya que se pretende dar un seguimiento a las ventas que se realicen para que se pueda conocer que tan a gusto está el cliente con el producto y que tipo de cambios le gustaría que se realicen.

Entre los canales que permitirán llegar a los clientes esta un camión, el cual puede ser alquilado debido a que su uso no es continuo; así mismo se deberá crear un plan de publicidad, una de estas opciones es entregar muestras gratis a estos para que conozcan el tipo de producto que se ofrece.

Los socios claves que deberán tener están los hoteles que poseen su propia pastelería, pequeños empresarios pasteleros; así como las universidades tipo agrónomas para que permitan la visita de los estudiantes.

Las actividades claves de este negocio se basan en, realizar un correcto proceso para la obtención de la pasta de cacao, ya que ese será el valor agregado de la hacienda, ofrecer un producto de excelente calidad y con un buen precio; de igual manera se realizarán charlas y exposiciones para que los estudiantes complementen todas las actividades que han aprendido.

Entre los recursos claves que necesita la hacienda serán las maquinarias, que permitan obtener un producto de calidad, así como las instalaciones para ofrecer un buen ambiente.

La estructura de costos se define por el mantenimiento bimensual de las maquinarias y el de las instalaciones, ambas permiten cubrir las expectativas y necesidades de los segmentos de mercado.

El flujo de ingresos se obtiene de la venta al por mayor y menor, de las barras de cacao con las respectivas características, según el tipo de cacao que necesite; además se obtendrán ingresos de la entrada de los estudiantes.

Tabla 20. Modelo de Canvas de propuesta 2

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
*Hoteles con pastelerías * Medianos pasteleros	*Procesamiento de la pasta	*Venta de cacao en barra	*Asistencia personal exclusiva	*Pastelerías pequeñas y medianas
*Universidades	*Charlas y exposiciones a los estudiantes	*Ecoturismo		*Estudiantes universitarios
	Recursos claves		Canales	
	Maquinarias, instalaciones		*Camión *Publicidad	
Estructura de costos			Flujo de Ingresos	
*Mantenimiento de las maquinarias *Mantenimiento de las instalaciones			*Ventas al por mayor y menor de pasta de cacao *Cuota por visita a la hacienda	

Fuente: Información analizada de las entrevistas

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

4.1.3 Propuesta 3: Producción y venta de cacao con ecoturismo

La propuesta de valor del siguiente modelo de negocio, se centra en la venta de cacao tipo CCN-51 con ecoturismo; el cual va dedicado a dos sectores los exportadores de cacao, que no cubran el volumen necesario para su exportación y a los estudiantes universitarios, para que conozcan el proceso de obtención del cacao.

La relación que se mantendrá con el cliente será personal, ya que se necesitará que alguien esté pendiente y se encargué de hacer conocido el

cacao, es decir que visite exportadoras y demuestre que el cacao que realizan cumple con las normas necesarias para su exportación.

El canal utilizado para la transportación de producto será un camión con las respectivas adecuaciones para poder entregar las barras en buen estado.

Lo socios claves que se visualizan en el futuro es realizar una cooperativa con otros productores para incrementar el volumen de las ventas; otro de los socios son los estudiantes universitarios.

En relación a las actividades claves que debe tener este modelo, el principal es el cuidado de las plantas, ya que este garantizará el estado y buena calidad del mismo.

Entre los recursos claves el de mayor cuidado y uso, será la plantación tecnificada; pues se necesita de un buen proceso de cultivo, que asegure la calidad y que pasa por las normas necesarias para poder ser exportado.

La estructura de costos se basas en dos actividades, la primera el mantenimiento periódico de las plantas y el costo por el cuidado de las plagas, ya que existen muchos bichos que pueden afectarlas, y algunas veces de manera permanente.

Finalmente el flujo de ingresos se da por la venta del cacao tipo CCN-51 y por la entrada que cancelan los estudiantes universitarios, al querer conocer el proceso para la obtención del mismo y poder participar de su cultivo y demás procesos.

Tabla 21. Modelo de Canvas de propuesta 3

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
*Otros proveedores para incrementar el volumen de ventas	*Cuidado de las plantas	*Producción y venta de cacao tipo CCN-51	*Asistencia personal	*Exportadores de cacao
*Universidades	*Charlas y exposiciones a los estudiantes	*Ecoturismo		*Estudiantes universitarios
	Recursos claves		Canales	
	*Plantación tecnificada		*Camión *Publicidad	
Estructura de costos		Flujo de Ingresos		
*Mantenimiento de las plantas		*Ventas al por mayor y menor de cacao		
*Costo por el cuidado de plantas		*Cuota por visita a la hacienda		

Fuente: Síntesis de la información obtenida durante todo el proceso

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

4.2 Análisis de la propuesta a seleccionar

Una vez detallado las propuestas según las actividades en las que están interesados en realizar, se realizará un cuadro comparativo que permitirá medir cada uno de los modelos con los criterios de selección establecidos en el capítulo anterior.

Este cuadro ayudará a verificar cuál de las propuestas, se ajusta más a los deseos tanto de los dueños como de los herederos.

Se señalará con una x la propuesta que cumpla con el criterio establecido, de manera que la que tenga más x, será la que mayor se acople a las necesidades de la hacienda Tres Hermanos y se desarrollará el análisis financiero para evaluar su factibilidad.

Tabla 22. Análisis de criterios de selección Vs. Propuestas de modelos de negocio

Criterio de selección	Propuesta 1: Venta de tilapias con ecoturismo	Propuesta 2: Venta de barras de chocolate personalizadas con ecoturismo	Propuesta 3: Producción y venta de cacao
Que no necesite de gran inversión	X		
Que sea una actividad relacionada al cacao		X	X

Que les permita habitar en la hacienda	X	X	
Que los dueños puedan realizar alguna actividad	X	X	X
Que use los recursos que poseen		X	
Que no necesite de gran inversión			X
Que puedan darle un valor agregado al producto		X	
Que les permita impartir conocimientos		X	X
Que les permita crecer en el futuro		X	

Fuente: Conclusiones del capítulo anterior

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Como respuesta al análisis realizado, se puede determinar que el modelo que cumple en mayor proporción con los criterios de selección es la propuesta 2

4.3 Análisis de factibilidad económica

Como se menciona se utilizará una plantilla de la CFN que permitirá definir cuáles serán los recursos, el tipo de factor de caja que necesita, los posibles ingresos; así como el flujo de caja proyectado a cinco años y las respectiva tasa de retorno (TIR), y valor actual neto (VAN) del negocio.

Se detallará cada una de la información ingresada en la plantilla para analizar los beneficios y gastos que se tendrán.

1. Plan de inversiones

El siguiente cuadro muestra que se utilizarán cuatro meses pre-operativos para el tratamiento de los suelos; de igual manera se mencionan los activos fijos y diferidos que se utilizarán tanto para el ámbito operativo como el administrativo; estos son el terreno, maquinarias y equipos; los muebles y enseres y un vehículo para la distribución de las barras de cacao

Grafico 7. Detalle del plan de inversiones

PLAN DE INVERSIONES				
PROYECTO	USD			
MESES PREOPERATIVOS	4			
	REALIZADA USD	INVERSION		TOTAL
		1	PROYECTO - FASE PREOPERATIVA	
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS				
Terreno		0,00		0,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		35.000,00		35.000,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS				
MUEBLES Y ENSERES		5.000,00		5.000,00
VEHICULO		35.000,00		35.000,00
X		0,00		0,00
X		0,00		0,00
SUBTOTAL		75.000,00		75.000,00
ACTIVOS DIFERIDOS				
USD				
Gastos Preoperativos		0,00		0,00
X		0,00		0,00
Intereses Preoperativos		0,00		0,00
X		0,00		0,00

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

2. Financiamiento propuesto

El siguiente cuadro demuestra el monto del préstamo a realizar, así como la tasa de interés otorgada, el cual se lo va a pagar trimestralmente durante cinco años, es decir 20 periodos; además la solicitud del crédito se lo realizará en el primer año de inicio de actividades, es decir el periodo pre-operacional

Gráfico 8. Financiamiento del proyecto

Portapapeles	Fuente	Atribución	NUMERO	CALIDAD
- Crédito de Instituciones Financieras 3		0,00		
SUBTOTAL		50.000,00		50.000,00
TOTAL FINANCIAMIENTO		75.000,00		75.000,00
DIFERENCIA		0,00		0,00

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO PROPUESTO	
CREDITO DE PROVEEDORES DE ACTIVOS FIJOS USD	
Proveedor	X
Monto	0,00
Intereses del crédito de largo plazo (anual)	0,00%
Plazo	0
Periodo de gracia TOTAL	0
Periodo de gracia PARCIAL	0
Periodo de solicitud de crédito	0,0
Periodo (año/semestre) de solicitud del crédito	0
CREDITO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (IFI s No.1) USD	
Institución Financiera	CFN
Monto	50.000,00
Intereses del crédito de largo plazo (anual)	9,35%
Plazo	20
Periodo de gracia TOTAL	0
Periodo de gracia PARCIAL	0
Periodo de solicitud de crédito	Preoperacional
Periodo (año/semestre) de solicitud del crédito	1
CREDITO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (IFI s No.2)	
Institución Financiera	X
Monto	0,00

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

3. Política de pagos, costos y existencias

El siguiente paso es ingresar la información relacionada a la política de pagos, cobros y existencias; que incluye el factor caja que serán los 20 días que transcurre la salida de dinero hasta que el momento de la recuperación de ingreso por venta de productos terminados, de igual manera se establece el número máximo de días para otorgar créditos a los clientes locales, así como se obtendrá un crédito de cinco días por parte de los proveedores; finalmente serán cinco días que se utilizarán para abastecer el inventario de productos terminados, de las materias primas y de los materiales indirectos.

Grafico 9. Política de cobros, pagos y existencias

POLITICA COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS		DIAS	
Factor Caja		20	
Crédito a clientes (locales)		15	
Crédito a clientes (extranjero)		0	
Crédito de proveedores		10	
Inventario de productos terminados		5	
Inventario de materias primas		5	
Inventario de materiales indirectos		5	
Periodos de amortización de activos diferidos		5	AÑO

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

4. Depreciación de activos fijos

La información a llenar en el siguiente paso, es el detalle de la depreciación de los activos fijos que se comprarán, los cuales son terrenos, maquinarias y equipos por el lado operativo y por el lado administrativo: muebles y enseres, así como el vehículo.

Grafico 10. Depreciación de activos fijos

CONDICIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS			
	VIDA UTIL	MANTENIM.	SEGURO
	AÑO	PORCENTAJE	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS			
Terreno			
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	10	2,00%	1,50%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS			
MUEBLES Y ENSERES	10	0,00%	0,00%
VEHICULO	15	2,00%	1,50%
X	0	0,00%	0,00%
X	0	0,00%	0,00%

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

5. Ventas del proyecto

Por el momento toda la producción será netamente para el mercado local, por ello las ventas serán 100% de este mercado; el desperdicio se determinó analizando que los quintales producidos, son aproximadamente 45, de los cuales se obtiene 35 quintales de producto terminado, quedando 10 quintales como desperdicio que corresponde al 28% de lo que se obtiene.

Gráfico 11. Ventas del proyecto

VENTAS DEL PROYECTO USD	
	X
% ventas en el mercado local	100,00%
% ventas en el mercado externo	0,0%
% de desperdicios (prod. neta/prod. bruta)	28,00%

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

El siguiente cuador muestra la producción que se espera obtener; así como el total de ventas por año que se tendrá en el mercado local. Además de la capacidad instalada que es la cantidad máxima de productos que se puede obtener mediante el uso de las maquinarias y equipos por unidad de tiempo.

Gráfico 12. Detalle de ventas del proyecto

VENTAS DEL PROYECTO USD		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	
PRODUCTOS													
X	Producción bruta por periodo	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	280.800,00
	Producción neta total	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	187.200,00
	Precios mercado local	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	240.000,00
	Precios mercado externo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Ventas mercado local	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	1.123.200,00
	Ventas mercado externo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total ventas	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	1.123.200,00
MERCADO LOCAL		28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	1.123.200,00
MERCADO EXTERNO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS		28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00	1.123.200,00
CAPACIDAD INSTALADA													
X	Quintal	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

6. Suministros y servicios

El siguiente detalle muestra el costo de agua, luz que se tendrán durante las operaciones para la obtención de producto.

Grafico 13. Suministros y servicios

SUMINISTROS Y SERVICIOS			UNIDADES									
DETALLE	UNIDAD	COSTO	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LUZ	KW	40,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
AGUA	LTRS	35,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X	X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

7. Mano de obra directa

La última información que se debe completar, es el costo por la mano de obra directa, es decir de las personas que trabajarán en la elaboración de producto

Grafico 14. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA			
Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
X	354,00	3	12.744,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
SUBTOTAL		3	12.744,00

MANO DE OBRA INDIRECTA			
Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
X	354,00	1	4.248,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
SUBTOTAL		1	4.248,00

PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Gasto total USD anual
X	400,00	1	4.800,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
SUBTOTAL		1	4.800,00

PERSONAL DE VENTAS			
Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Gasto total USD anual
X	400,00	1	4.800,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
X	0,00	0	0,00
SUBTOTAL		1	4.800,00

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

8. Reporte final de evaluación

Al momento de generar el reporte , como se puede ver en la imagen el proyecto es rentable ya que varios de los ratio son aceptados.

Grafico 15. Reporte de evaluación



La presente hoja tiene como objetivo presentar una evaluación financiera del proyecto en función de los resultados obtenidos en las proyecciones, sobre la base de la información ingresada por el usuario. Cabe destacar que para una correcta evaluación es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- a) Calidad de la información.
- b) Definición de los supuestos (variables endógenas del proyecto), considerando los siguientes parámetros:
 - 1) Conservadores
 - 2) Confiables (creíbles)
 - 3) Coherentes entre sí

Cabe destacar que la metodología de diseño y evaluación de proyectos es sólo una herramienta que facilita la TOMA DE DECISIONES, por lo que no se puede sustituir el criterio (experiencia y conocimientos) que debe tener el Proyectista con el fin de aceptar o no una inversión, por lo que la evaluación que se realiza en la presente hoja deberá ser considerada como una guía para el profesional que utilice el modelo de la CORPORACION FINANCIERA NACIONAL.

Valor Actual Neto	El VAN es positivo, ACEPTAR
Tasa Interna de Retorno	La TIRF es superior a la Tasa de Descuento, ACEPTAR
Flujo Operacional	El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún periodo, ACEPTAR
Saldo final de caja	No existe déficit en el saldo final de caja, el proyecto no tendrá dificultades operacionales
Capital de trabajo inicial	El capital de trabajo preoperacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones
Indice de Capital de Trabajo	Durante el proyecto el índice de Capital de Trabajo es siempre positivo
Apalancamiento inicial	El nivel de endeudamiento es adecuado
Coefficiente Beneficio/Costo	El Coeficiente Beneficio/Costo es superior a UNO, ACEPTAR
Utilidad Neta	El proyecto presenta Utilidad Neta positiva, no tiene déficit en Flujo de Caja, ACEPTAR
Capacidad Utilizada	La Capacidad Utilizada es coherente con la Capacidad Instalada definida
Patrimonio	En todos los período el Patrimonio es Positivo; ACEPTAR
Patrimonio vs. Activo Diferido	Si el proyecto castiga el Activo Diferido, el Patrimonio sigue siendo positivo; ACEPTAR
Total Créditos/Inversión	El total de Créditos que financian el proyecto es inferior a la Inversión Inicial

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

9. Detalle de los índices financieros

Tabla 23. Índices Financieros

Periodo	2	3	4	Promedio
Composición de activos				
Activo corriente/activos totales	46,90%	54,10%	59,60%	53,50%
Activo fijo/activos totales	52,40%	45,40%	40,10%	46,00%
Activo diferido/activos totales	70,00%	50,00%	30,00%	50,00%
Otros activos/activos totales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	45,20%	42,40%	37,90%	41,80%
Composición de costos y gastos				
Costos directos/costos y gastos totales	77,60%	77,70%	77,70%	77,70%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	90,00%	93,00%	93,00%	92,00%
Costo de materia prima/costos y gastos totales	55,40%	55,40%	55,50%	55,40%
Retorno				
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	15,22%			
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	19,67%			
Valor actual neto (VAN)	\$ 45.230,00	USD		
Utilidad neta/ patrimonio (ROE)	13,54%	7,81%	7,35%	9,57%
Utilidad neta /activos totales (ROA)	7,42%	4,50%	4,57%	5,50%
Utilidad neta /Ventas	4,83%	3,02%	3,07%	3,64%
Punto de equilibrio	69,99%	69,66%	69,18%	69,61%
Costo de oportunidad				
Costo de oportunidad	0,12%	Año		

Fuente: Plantilla elaborada por la CFN 2014

Elaborado por: Jean Campos y Diana Socola

Los índices financieros permiten evaluar la viabilidad de los proyectos, en el caso del VAN y el TIR permiten conocer el flujo de caja que tendrá la empresa, en el caso del Valor actual neto tiene un retorno anual de \$45.230 en el primer años y en el caso del TIR dado que es mayor a cero es un proyecto rentable.

Conforme a la rentabilidad financiera, en el caso del ROE se analiza la relación beneficio netos sobre fondos propios y esto indicará el porcentaje que se está recibiendo como ganancia, por haber invertido fondos propios; el porcentaje de ganancia es del 9,57% en promedio.

En el caso del ROA, analiza la rentabilidad económica del proyecto, mediante el análisis de los resultados antes de los impuestos sobre el activo total, se puede determinar qué tan bueno es un proyecto en cuanto a que la TIR es mayor a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) siendo la TIR de 19,57% y la TMAR de 9,45%.

El van obtenido es de \$45230 siendo proyecto que generara riquezas a los dueños, sabiendo que cuando el VAN de la inversión analizada es mayor q cero significa que es rentable. En este caso como es positivo significa que está por encima de la tasa mínima esperada y además generando valores adicionales.

En vista que el apalancamiento es mayor a uno es conveniente utilizar un financiamiento mediante deuda, debido a que el rendimiento de la inversión supera el coste financiero.

4.4 Resultados del análisis de factibilidad

Como se apreció en los resultados antes mencionados, el modelo de negocio de venta de barras de chocolate personalizadas con ecoturismo dentro de la hacienda, no solo es el que más se acomoda a los gustos y necesidades sino que también resulta ser un negocio que genera réditos y estabilidad económica a la hacienda.

Por consiguiente, lo idóneo para los accionistas de la hacienda es optar por un modelo de negocio como este que tiene un respaldo financiero y un factor emocional importante dentro de lo deseado por los mismos.

CONCLUSIÓN

Como conclusión del trabajo realizado, se informa que se cumplió con los objetivos propuestos, además los resultados obtenidos estuvieron acorde a los que se estableció.

Como respuesta al primer objetivo propuesto, se analizaron cinco modelos de negocio que podrían servir como referencia ya que se basaban en actividades relacionadas al cacao. Además este análisis permitió conocer que cada modelo debe ofrecer una diferenciación para que este sea exitoso.

En cuanto al análisis que se realizó de los beneficios que genera cada uno de los modelos propuestos, se establecieron dos tipos: económicos y emocionales; en base a ello se elaboraron los tres posibles modelos, de los cuales dos hacían referencia al anhelo de los dueños y herederos de realizar una actividad relacionada con el cacao y la otra se refería a una actividad rentable económicamente.

En relación a los criterios de selección, estos fueron especificados mediante entrevistas realizadas tanto a los dueños como a los herederos; gracias a estas preguntas se determinó que ninguna de las personas contaba con un capital para poder invertirlo, además deseaban continuar habitando el lugar, por otro lado deseaban vender un producto con valor agregado; entre otros. Gracias a este análisis se determinó que el modelo con mayores características de los criterios de selección era la propuesta 2: Venta de barras de cacao y ecoturismo.

Como último objetivo se realizó el análisis de factibilidad a la propuesta seleccionada, tomando como referencia los recursos que se necesitaba, con los que se contaba, etc., Además se utilizaron diferentes índices financieros como la (TIR), el (VAN), entre otros; los cuales permitieron determinar que el modelo era rentable ya que básicamente su TIR era mayor que la TMAR, es decir que a las personas les convenía más invertir en ese tipo de actividades, a tenerla guardada en el banco.

Tomando como referencia la Teoría del comportamiento planificado (TCP), que indica que la intención conductual de las personas se basa en la actitud, en la norma subjetiva y en el control que estos tenga, se determina que se dará un tipo de incentivo psicológico, es decir palabras dar ánimos, tanto a los dueños como a los herederos para que sientan que tienen el control de la situación y tengan mayor seguridad al dar un paso importante que es la puesta en marcha de una proyecto.

Además se los orientará para tengan la actitud necesaria para las actividades que se tienen que realizar, si es que desean ser exitosos; esta podría ser otro medio para estimularlos y que se arriesguen a iniciar sus actividades.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que para que el proyecto sea exitoso, debe existir el interés por parte de cada una de las personas a intervenir, ya que de esa manera los propios dueños supervisarán las actividades realizadas en la hacienda.

Por otro lado es necesario que el suelo esté debidamente preparado, antes de iniciar la plantación; en el caso de la hacienda como ya realizaban este tipo de actividades desde años atrás, el suelo está acondicionado para ese tipo de usos; pero también es importante que se les dé un respectivo mantenimiento para que la tierra se más fértil.

Otra recomendación es que el criterio de selección se base específicamente en el beneficio emocional, puesto que las personas deben sentirse a gusto con la actividad que realizarán ya que como dice el TCP si la persona tiene una buena actitud con el proyecto, su conducta será la acorde para hacer que el negocio sea exitoso.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Mayor profundidad en la teoría del comportamiento planificado
- Análisis de la teoría de la toma de decisiones
- Más información sobre el protocolo familiar
- Mayor profundidad en la profesionalización de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ferrer, J. (2010). *Concepto básicos de la metodología de la investigación*. Cúcuta: L.U.T.A.
- Freud, L. (2013). Salud Colectiva. *Healthy life*, 35-37.
- Gimeno, A. (2013). *Los tres niveles de profesionalización de la empresa familiar*. Catalá: ESADE.
- La Calle, J. (26 de Octubre de 2011). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html
- Leach, P. (2013). *La empresa familiar* (Segunda ed.). Londres.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- Montoya, G. (2013). *Beneficios de los negocios*. Cali.
- Niethart, E. (2012). *Proceso de sucesión de empresas*. Alphaguara.
- Ostenwalder, A., & Pigneur, Y. a. (s.f.). Clarifying Business Models. *Strategic of Management*, Vol. 15.
- Puente, W. (2014). *RRPP.net*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Tobías, W. (Julio de 2013). *Definición general*. Obtenido de www.definiciónabc.com/general/selección.php
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (2006). *Manual de técnica de la investigación educativa*. Cali.
- Velez, T. (2014). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de <http://www.agua.gob.ec/ley-de-aguas/>
- Velez, Y. (Julio de 2013). *Mundo Administrativo*. Obtenido de <http://mundoadministrativo.net/piramide-de-maslow-explicacion/>
- Villena, N. (2014). El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva. *El Universo*, págs. 12-14.

ANEXOS

Anexo N°1

Encuesta Dueños

Datos descriptivos

Nombre: _____

Edad: _____

Genero M____ F____

Cargo: _____

% de acciones que posee: _____

1. ¿Es usted heredero o adquirió la hacienda?
2. ¿Durante qué tiempo ha administrado la hacienda?
3. ¿Cumplió los objetivos propuestos de su administración?

Si responde que sí, ¿Cuáles fueron estos?

Si responde que no, ¿Cuáles fueron los obstáculos que no permitieron cumplir los objetivos?

4. ¿Qué anécdota tiene en la administración de la hacienda?
5. ¿Ha considerado vender la hacienda? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo beneficios obtiene de la hacienda?
7. ¿Cómo visualiza la hacienda dentro de 5 años?
8. Elija que tipo de actividades le gustaría que se realice en la hacienda
(Valorando del 1 como el principal hasta el 5)

Sembríos de cacao

Industrialización del cacao

Complejo turístico y producción de cacao

Granja de animales y producción de cacao

Otro _____

9. Describa porqué selecciono como opción 1, la actividad anterior.
10. ¿Qué otras actividades económicas se pueden desarrollar en su hacienda?

11. ¿Desearía que uno de sus hijos se encargue de la administración en esta nueva etapa de la hacienda?

Anexo N° 2

Encuesta Herederos

Datos descriptivos

Nombre: _____

Edad: _____

Genero M___ F___

Cargo: _____

% de acciones que posee: _____

1. ¿Tienes buenas experiencias de la hacienda administrada por su padre?
2. ¿Qué cambiaría de la administración de sus padres?
3. ¿Le gustaría iniciar un negocio en la hacienda? Si o No y porque
4. ¿Podría formar una sociedad con sus hermanos?
5. Elija que tipo de actividades le gustaría que se realice en la hacienda (Valorando del 1 como la más importante y la 4 como la menos importante)
Venta de productos a base de cacao
Cosechar cacao y otros productos
Criar animales
Administrar un complejo turístico familiar
6. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría obtener de la actividad seleccionada?
7. ¿Cree que podrá obtener los beneficios deseados y por qué?