



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Ciencia y Tecnología
Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS:

“PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN ECONOMÍA COLABORATIVA DIGITAL:

FLORECE OAXACA”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ÁNGEL EDUARDO SÁNCHEZ CANSECO

DIRIGIDA POR:

DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERÓN

ASESORES:

**MTRA. RUTH MARÍA ORTIZ LÓPEZ
MTRA. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ**

OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA, NOVIEMBRE DE 2025.



LICENCIA DE USO OTORGADA POR ÁNGEL EDUARDO SÁNCHEZ CANSECO, de nacionalidad Mexicana mayor de edad, con domicilio ubicado en CERRADA DE LIRIOS 104, COLONIA JARDINES, OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA, en mi calidad de titular de los derechos patrimoniales y morales y autor de la tesis denominada "PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN ECONOMÍA COLABORATIVA DIGITAL: FLORECE OAXACA.", en adelante "**LA OBRA**" quien para todos los fines del presente documento se denominará "**EL AUTOR Y/O EL TITULAR**", a favor del Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra del Tecnológico Nacional de México, la cual se registrará por las cláusulas siguientes:

PRIMERA – OBJETO: "**EL AUTOR Y/O TITULAR**", mediante el presente documento otorga al Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra del Tecnológico Nacional de México, licencia de uso gratuita e indefinida respecto de "**LA OBRA**", para almacenar, preservar, publicar, reproducir y/o divulgar la misma, con fines académicos, por cualquier medio en forma física y a través del repositorio institucional y del repositorio nacional, éste último consultable en la página: (<https://repositorionacionalcti.mx>).

SEGUNDA - TERRITORIO: La presente licencia se otorga, de manera no exclusiva, sin limitación geográfica o territorial alguna, de manera gratuita e indefinida.

TERCERA - ALCANCE: La presente licencia contempla la autorización para formato uso de "**LA OBRA**" en cualquier formato o soporte material y se extiende a la utilización, de manera enunciativa más no limitativa a los siguientes medios: óptico, magnético, electrónico, virtual (red), mensaje de datos o similar conocido por conocerse. En medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar, conocido o por conocerse.

CUARTA – EXCLUSIVIDAD: La presente licencia de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra; por lo tanto, "**EL AUTOR Y/O TITULAR**" conserva los derechos patrimoniales y morales de "**LA OBRA**", objeto del presente documento.

QUINTA – CRÉDITOS: El Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra y/o el Tecnológico Nacional de México reconoce que el "**AUTOR Y/O TITULAR**" es el único, primigenio y perpetuo titular de los derechos morales sobre "**LA OBRA**"; por lo tanto, siempre deberá otorgarle los créditos correspondientes por la autoría de la misma.

SEXTA – AUTORÍA: "**EL AUTOR Y/O TITULAR**" manifiesta ser el único titular de los derechos de autor que derivan de "**LA OBRA**" y declara que el material objeto del presente fue realizado por él, sin violentar o usurpar derechos de propiedad intelectual de terceros; por lo tanto, en caso de controversia sobre los mismos, se obliga a ser el único responsable.

Dado en la Ciudad de Oaxaca, Oaxaca, a los 18 días del mes de noviembre de 2025.

"EL AUTOR Y/O TITULAR"

Ángel Eduardo Sánchez Canseco

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA
"EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA"
DIRECCIÓN

M.C. Silvia Santiago Cruz



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada
Tecnológico, C.P. 68030. Tel. 951 50 150 16
e-mail: posgrado@itoaxaca.edu.mx www.oaxaca.tecnm.mx





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Oaxaca
Maestría en Administración

Oaxaca de Juárez, Oax., **30/septiembre/2025**

OFICIO: DEPI-CMA/ 453/2025

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

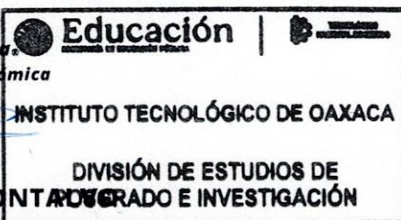
C. ÁNGEL EDUARDO SÁNCHEZ CANSECO
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

" PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN ECONOMÍA COLABORATIVA DIGITAL: FLORECE OAXACA"

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica
Tecnología Propia e Independencia Económica



IVÁN ANTONIO GARCÍA MONTAÑO
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

IACM' kpc



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada
Tecnológico, C.P. 68030. Tel. 951 50 150 16
e-mail: posgrado@itoaxaca.edu.mx





Oaxaca de Juárez, Oax., 30/septiembre/2025

OFICIO: DEPI-CMA/ 454/2025

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

C. ÁNGEL EDUARDO SÁNCHEZ CANSECO
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

" PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN ECONOMÍA COLABORATIVA DIGITAL: FLORECE OAXACA"

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que proceda a la Impresión de la misma.

A T E N T A M E N T E

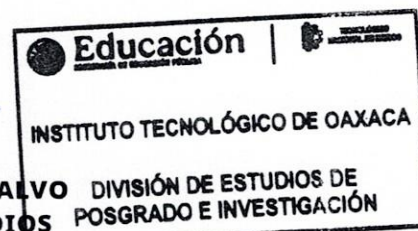
Excelencia en Educación Tecnológica
"Tecnología Propia e Independencia Económica"


DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO
CALDERÓN
DIRECTORA


MTRA. RUTH MARÍA ORTIZ LÓPEZ
ASESORA


MTRA. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ
ASESORA


IVÁN ANTONIO GARCÍA MONTAÑO
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



IACM kpc



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada
Tecnológico, C.P. 68030. Tel. 951 50 150 16
e-mail: posgrado@itoaxaca.edu.mx



Agradecimientos

A mi madre, con profundo respeto y admiración, le agradezco por ser mi mayor ejemplo de vida. Su amor incondicional y su apoyo constante han sido el motor que me impulsa a seguir adelante. Su fortaleza y capacidad de superación me inspiran a actuar con integridad en cada paso que doy. Este logro es también suyo.

Reconozco sinceramente, con aprecio y gratitud, al jurado calificador, por sus valiosas observaciones, aportes y tiempo dedicado a la revisión de este trabajo. De manera especial, extendiendo mi agradecimiento a mi asesora académica, quien con dedicación, paciencia y confianza me brindó su guía en cada etapa de este camino.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi amigo, mentor y padre, dueño del cielo, la tierra, la inteligencia y la sabiduría: Jesucristo, quien ha guiado cada uno de mis pasos con amor y misericordia. Es a él a quien encomiendo este logro. Le agradezco la fuerza y la claridad que me permite poner mis conocimientos al servicio de quienes más lo necesitan, con el propósito de aportar y dejar una huella positiva en los demás.

Resumen

“Florece Oaxaca” es una plataforma digital de economía colaborativa dedicada a la distribución y entrega de arreglos florales en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez. Este modelo actúa como intermediario especializado en logística y comercialización, integrando a florerías locales bajo un esquema de afiliación que les permite ampliar su presencia en el mercado digital sin necesidad de invertir en infraestructura propia. La empresa gestiona ventas, atención al cliente y entregas a domicilio, garantizando eficiencia y fortaleciendo la competitividad del sector floral mediante un canal en línea accesible y confiable.

El proyecto tiene como objetivo modernizar un mercado tradicional con escasa digitalización, incorporando herramientas tecnológicas que impulsen su competitividad y faciliten la conexión con nuevos consumidores. Para consolidarse, se recomienda fortalecer la capacitación digital de las florerías afiliadas, aplicar políticas laborales justas y mantener estrategias de innovación que garanticen su sostenibilidad y competitividad.

Abstract

“Florece Oaxaca” is a digital collaborative economy platform focused on the distribution and delivery of floral arrangements in the metropolitan area of Oaxaca de Juárez. Its model acts as a specialized intermediary in logistics and commercialization, integrating local florists under an affiliation scheme that expands their presence in the digital market without requiring investment in their own infrastructure. The company manages sales, customer service, and home deliveries, ensuring efficiency and strengthening the competitiveness of the floral sector through an accessible and reliable online channel.

The project seeks to modernize a low-digitalized local market, driving regional economic development through cooperation and technology. To ensure consolidation, it is recommended to strengthen florists’ digital training, apply fair labor policies, and maintain innovation strategies that guarantee sustainability and competitiveness.

Índice	Pág.
Introducción	9
Capítulo I. Generalidades de la investigación	10
I. Generalidades de la investigación.....	11
I.1. Planteamiento del problema	11
I.2. Justificación.....	13
I.3. Objetivo general.....	13
I.3.1. Objetivos específicos	14
I.4. Alcances	14
I.5. Límites	15
Capítulo II. Marco teórico	16
II. Marco teórico	17
II.1. Plan de negocios	17
II.2. Economía colaborativa.....	24
II.3. Plataformas digitales	28
II.4. Comercio electrónico.....	30
Capítulo III. Propuesta de negocio “Florece Oaxaca”	33
III.1. Filosofía organizacional	34
III.2. Análisis FODA.....	38
III.3. Nombre.....	44
III.4. Localización	46
III.5. Ventaja competitiva	50
III.6. Descripción del servicio	50

III.7. Análisis de mercado	65
III.7.1. Segmentación de mercado	65
III.7.2. Estudio de mercado	68
III.7.3. Análisis de la competencia.....	80
III.7.4. Promoción del servicio.....	82
III.8. Procesos del servicio	84
III.9. Diseño y distribución de las áreas funcionales.....	87
III.10. Estructura legal y organizacional.....	90
III.10.1. Estructura legal y régimen fiscal.....	90
III.10.2. Estructura organizacional.....	93
III.11. Inversión y financiamiento	95
Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones	117
IV.1. Conclusiones.....	118
IV.2. Recomendaciones	119
Anexos	120
Fuentes de información	136

Índice de Tablas	Pág.
Tabla 1. Comparación de autores en planes de negocios y su selección.....	24
Tabla 2. Tipos de economía colaborativa, ejemplos, ventajas y desventajas.....	27
Tabla 3. Elementos de la misión	34
Tabla 4. Elementos de la visión.....	35

Tabla 5. Valores de la empresa.....	37
Tabla 6. Análisis FODA.....	39
Tabla 7. Ficha técnica del producto	61
Tabla 8. Segmentación para microempresas afiliadas	66
Tabla 9. Segmentación para posibles consumidores	67
Tabla 10. Análisis de competencia directa	80
Tabla 11. Análisis de competidores indirectos	81
Tabla 12. Inversión inicial	96
Tabla 13. Cálculo anual de depreciación y amortización	97
Tabla 14. Costos operativos mensuales estimados por modalidad de servicio.....	98
Tabla 15. Gastos fijos mensuales	99
Tabla 16. Fijación de precio del servicio.....	100
Tabla 17. Cálculo de ingreso neto por pedido bajo el modelo de intermediación	101
Tabla 18. Cálculo del punto de equilibrio.....	101
Tabla 19. Análisis de diferentes escenarios	102
Tabla 20. Evolución anual de precios por tipo de servicio.....	104
Tabla 21. Ingresos y demanda estimada (meses clave y total anual).....	104
Tabla 22. Proyección comparativa de costos, gastos, depreciaciones e IVA	105
Tabla 23. Estado de resultados.....	106
Tabla 24. Flujo de efectivo	107
Tabla 25. Capital de trabajo.....	109
Tabla 26. Balance general proyectado	110
Tabla 27. Razones financieras	113

Tabla 28. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	114
Tabla 29. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	115
Tabla 30. Análisis de Costo-Beneficio	116
Tabla 31. Cálculo del período de recuperación.....	116

Índice de figuras	Pág.
Figura 1. Consulta de nombres ante el IMPI	45
Figura 2. Logo.....	46
Figura 3. Mapa de la macrolocalización	47
Figura 4. Mapa de microlocalización.....	48
Figura 5. Página de inicio	51
Figura 6. Categorías populares.....	52
Figura 7. Producción local y economía colaborativa en Oaxaca	53
Figura 8. Redes sociales activas.....	54
Figura 9. Conecta tu florería con más clientes en Oaxaca.....	55
Figura 10. Vista de producto y detalles de compra en la plataforma.....	56
Figura 11. Resumen del pedido y métodos de pago	57
Figura 12. Proceso de actualización en la plataforma de entregas	59
Figura 13. Rastreo de pedido y detalles de entrega en tiempo real.....	60
Figura 14. Confirmación de pedido mediante ficha técnica.....	62
Figura 15. Puestos y florerías locales en la zona metropolitana de Oaxaca	73
Figura 16. Perfil de cliente	79

Figura 17. Proceso del servicio	85
Figura 18. Proceso con afiliados	86
Figura 19. Distribución por zonas funcionales.....	89
Figura 20. Estructura organizacional	95

Índice de gráficas	Pág.
Gráfica 1. Conocimiento del término “economía colaborativa”	69
Gráfica 2. Interés en integrarse a una plataforma digital colaborativa	69
Gráfica 3. Disposición a colaborar entre florerías para cubrir pedidos ampliados.....	70
Gráfica 4. Disponibilidad de catálogos digitales o material visual.....	70
Gráfica 5. Principales obstáculos para integrarse a una plataforma colaborativa	71
Gráfica 6. Expectativas de las florerías al integrarse al proyecto	72
Gráfica 7. Medios utilizados por las florerías para promocionar sus productos.....	72
Gráfica 8. Preferencias y estilo de arreglos florales.....	75
Gráfica 9. Preferencias de colores	75
Gráfica 10. Comportamiento del consumidor en fechas especiales.....	76
Gráfica 11. Distribución del canal de compra preferido por los consumidores	77
Gráfica 12. Distribución de precios estimados para arreglos florales.....	77
Gráfica 13. Preferencias generales en estrategias de promoción	78
Gráfica 14. Punto de equilibrio	102

Introducción

Esta investigación tiene como propósito diseñar un plan de negocios para una plataforma digital de economía colaborativa enfocada en la distribución y entrega floral dentro de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez. El modelo se plantea como mediador especializado en logística y comercialización, ofreciendo a florerías locales un canal en línea confiable y competitivo, sin requerir inversiones adicionales en infraestructura. Surge como respuesta al bajo nivel de digitalización en el sector floral, lo que contribuye a los retos que enfrentan las microempresas en un entorno cada vez más influenciado por la transformación tecnológica y la economía colaborativa, proponiendo una alternativa que fomente la innovación, la cooperación y el desarrollo regional.

El proyecto se fundamenta en dos ejes principales:

- a)** El plan de negocios, analizado desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas, con el objetivo de establecer una planeación estratégica eficaz.
- b)** La economía colaborativa, junto con el comercio electrónico, que constituyen la base del modelo, respaldados por la integración de herramientas digitales que optimizan la gestión y facilitan su crecimiento.

El documento se organiza en cuatro capítulos: el primero son las generalidades de la investigación; el segundo desarrolla el marco conceptual; el tercero expone la propuesta empresarial “Florece Oaxaca”, con sus componentes estratégicos, de mercado, productivos, así como la estructura legal y administrativa; y el cuarto reúne conclusiones junto con recomendaciones. En conjunto, la investigación busca establecer cimientos para un proyecto sostenible que, además de generar beneficios económicos, contribuya al fortalecimiento del sector floral en Oaxaca mediante modernización, colaboración y uso responsable de la tecnología.

Capítulo I. Generalidades de la investigación

I. Generalidades de la investigación

El propósito de esta investigación es diseñar un plan de negocios viable para una plataforma digital de comercio electrónico enfocada en la distribución y entrega de arreglos florales en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez. El modelo se fundamenta en la economía colaborativa digital y propone un esquema de intermediación que optimiza los procesos de logística y comercialización sin producir directamente los arreglos florales. De esta forma, la empresa funcionará como un vínculo operativo entre consumidores y florerías locales, facilitando la gestión eficiente de pedidos y entregas.

El modelo considera la creación de una tienda en línea que permitirá a los usuarios adquirir arreglos previamente diseñados y ofrecidos por la plataforma. Una vez concretada la compra, el pedido será asignado a florerías afiliadas ubicadas estratégicamente dentro de la zona metropolitana. Estas microempresas trabajarán de manera conjunta bajo un esquema de comisión por venta, generando beneficios compartidos y fortaleciendo la economía local.

La empresa será responsable de administrar la venta y coordinar el servicio de entrega a domicilio, asegurando tiempos eficientes y atención personalizada. Para lograrlo, contará con una red logística propia y colaborativa que optimice el proceso de reparto, brindando una solución integral para aquellas florerías que no cuentan con servicio de envío.

Este modelo busca ampliar el acceso a productos florales mediante un canal digital confiable, al tiempo que impulsa la digitalización de negocios locales. Su objetivo principal es fomentar la competitividad del sector a través de la colaboración territorial y la eficiencia en la distribución.

I.1. Planteamiento del problema

Las restricciones aplicadas durante la pandemia de COVID-19 representaron un desafío sin precedentes para la mayoría de las empresas. La paralización de actividades y la reducción en el consumo ocasionaron una disminución significativa en la demanda de bienes y servicios. Sin embargo, este mismo contexto aceleró la adopción de

herramientas digitales y el crecimiento del comercio electrónico a escala mundial, transformando la manera en que los consumidores y las empresas interactúan en los mercados.

En este escenario, la economía colaborativa se consolidó como una alternativa innovadora de comercialización y distribución de bienes y servicios, impulsada por plataformas como Didi, Uber Eats y Rappi, que fortalecieron los ecosistemas digitales y fomentaron nuevos modelos de emprendimiento (Salazar et al., 2020).

En el caso de México, datos recientes del INEGI (2024) señalan que entre 2019 y 2023 nacieron alrededor de 1.7 millones de establecimientos, mientras que 1.4 millones cerraron. Estas cifras evidencian la vulnerabilidad estructural de muchas micro y pequeñas empresas frente a los cambios tecnológicos y la dinámica competitiva del mercado actual.

A nivel regional, en el estado de Oaxaca, la adopción del comercio electrónico ha sido significativamente baja. De acuerdo con el INEGI (2024), únicamente el 1.3% de los negocios realizó ventas por internet en 2018. Aunque para 2023 este porcentaje aumentó a 3.4%, el nivel de penetración sigue siendo mínimo. Esta brecha digital limita las oportunidades de crecimiento de las microempresas locales, particularmente las del sector floral, que operan con esquemas tradicionales y carecen de una planeación estructurada.

Adicionalmente, más de 750 repartidores en Oaxaca laboran sin prestaciones sociales ni seguridad laboral en plataformas como Uber Eats y Didi Food (Zavala, 2025), lo cual evidencia la necesidad de desarrollar modelos logísticos más justos, inclusivos y sostenibles.

En consecuencia, las microempresas florales de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez enfrentan serias limitaciones para competir en un entorno digitalizado y globalizado.

I.2. Justificación

La transformación digital constituye actualmente un factor decisivo para la competitividad empresarial. México ocupa el séptimo lugar mundial en ventas digitales minoristas (El Economista, 2024). No obstante, la baja participación de los negocios oaxaqueños en este ámbito refleja la urgencia de generar modelos accesibles de digitalización que permitan reducir la brecha existente.

De acuerdo con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CCNCST, 2025), el 60% de las pymes que incorporan herramientas digitales mejoran su productividad y acceden a nuevos mercados, registrando un crecimiento hasta un 20% mayor respecto de aquellas que no las utilizan. Este hallazgo justifica la pertinencia de implementar dichas herramientas en el sector floral de Oaxaca, donde predomina la operación tradicional.

En la ciudad de Oaxaca de Juárez se han impulsado diversas iniciativas de economía social y solidaria, como estrategia de desarrollo territorial, las cuales integran modelos colaborativos en comunidades productoras, especialmente en los sectores artesanal y agrícola. Dichos esquemas han demostrado que la cooperación fortalece a los pequeños negocios locales, al facilitar su acceso a mercados más amplios sin depender de intermediarios tradicionales.

Si bien la economía social y solidaria se diferencia de la economía colaborativa digital, ambas comparten el principio de cooperación. La primera se fundamenta en estructuras comunitarias y colectivas, mientras que la segunda se apoya en plataformas tecnológicas que optimizan recursos y conectan oferta con demanda en tiempo real. En este sentido, la experiencia local en economía social y solidaria constituye un antecedente relevante que respalda la viabilidad de trasladar estos principios.

I.3. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios sostenible y escalable, fundamentado en un modelo de economía colaborativa, que integre herramientas digitales y, a su vez, un sistema

eficiente de entregas junto con estrategias de comercialización responsable, orientado a microempresas florales de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.

I.3.1. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del sector floral en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez mediante un análisis de mercado que identifique características, necesidades y oportunidades de las florerías locales.
- Revisar las diferentes propuestas de planes de negocios y modelos de negocios electrónicos, con la finalidad de adaptarlos a los requerimientos de la presente investigación.
- Integrar los elementos fundamentales de un plan de negocios, incluyendo la descripción del negocio, estudio de mercado, aspectos técnicos, estructura organizativa, plan de inversión y evaluación financiera para estimar el retorno esperado de efectivo.

I.4. Alcances

- Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que se enfoca en analizar los componentes esenciales que integran un plan de negocios adaptado al sector floral.
- Evaluación de la viabilidad operativa, técnica y financiera de una florería en línea que opere bajo un modelo de economía colaborativa y comercio electrónico, específicamente en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.
- La vigencia del estudio se proyecta hasta el año 2025, considerando futuras actualizaciones normativas, tecnológicas o financieras que puedan influir en la pertinencia y continuidad del modelo propuesto.
- El ámbito de aplicación en el plan de negocios comprende la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.

I.5. Límites

- La cobertura inicial del negocio se restringe a 24 municipios que conforman la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, lo cual delimita el análisis territorial y reduce la posibilidad de replicabilidad inmediata en otras regiones del estado o del país.
- Cualquier transformación relevante en variables económicas, tecnológicas o sociales posteriores al presente documento, puede cambiar los resultados y conclusiones de la investigación.
- La implementación práctica, seguimiento y ajustes operativos de la plataforma digital propuesta no forman parte de los objetivos de esta investigación, por lo que no se abordan sus resultados a nivel operativo ni su impacto posterior.

Capítulo II. Marco teórico

II. Marco teórico

Este marco teórico se construye a partir de dos ejes centrales: a) el plan de negocios, abordado desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas para establecer una planificación estratégica eficiente, y b) la economía colaborativa junto con el comercio electrónico constituye la base del modelo de negocio, respaldada por la integración de plataformas digitales que optimizan la operación y facilita su escalabilidad.

II.1. Plan de negocios

Con el propósito de establecer una estructura sólida y coherente para el desarrollo del presente plan de negocios, se realizó un análisis comparativo de tres enfoques metodológicos ampliamente reconocidos: el propuesto por Beltrán y Concilio, el modelo de Empretec & Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y el planteado por el Instituto Politécnico Nacional. Esta revisión permitió reconocer los elementos más relevantes de cada propuesta, lo que favoreció la creación de un modelo integral que considera los aspectos esenciales de viabilidad, planeación estratégica y operativa.

De acuerdo con el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME, 2025), un plan de negocios constituye un documento estructurado que ayuda al emprendedor a organizar su idea y expresarla de manera coherente. Su elaboración impulsa la reflexión sobre la naturaleza del proyecto y la forma en que puede consolidarse, reduciendo los riesgos de fracaso al definir con claridad los objetivos y estrategias que orientarán su desarrollo.

Por su parte, Puerto (2023) señala que el plan de negocios es una herramienta clave para que el empresario o administrador establezca la dirección estratégica de la organización, a través de la formulación de su visión, misión y modelo operativo. Este documento permite comprender de manera detallada cómo se proyectarán los ingresos, las operaciones y los resultados, así como los flujos de efectivo, las necesidades de financiamiento y las alternativas para obtenerlo.

A continuación, se presentan tres referentes teóricos principales que sustentan la conceptualización del plan de negocios:

➤ **Plan de negocios Beltrán y Concilio**

De acuerdo con Beltrán y Concilio (2001), el plan de negocios constituye una herramienta esencial para visualizar, estructurar y comunicar la viabilidad de un proyecto empresarial, sin importar su tamaño o etapa de desarrollo. Para estos autores, este documento no solo tiene fines financieros, sino que también cumple una función estratégica al permitir analizar, planear, implementar y supervisar la dirección general de la empresa.

Desde su perspectiva, la planeación implica organizar los recursos y las acciones con el propósito de alcanzar metas específicas. En este sentido, el plan de negocios se convierte en una guía práctica donde se definen los objetivos, estrategias y programas de acción, promoviendo una mentalidad orientada a resultados. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de la comunicación interna, la toma de decisiones directivas y el control organizacional, además de servir como medio de presentación ante posibles inversionistas o instituciones financieras.

Beltrán y Concilio también destacan que todo plan de negocios debe desarrollarse bajo un proceso lógico, coherente y orientado a la acción. Recomiendan evitar la improvisación y las ideas poco sustentadas, así como integrar información ordenada y precisa que favorezca la participación de los colaboradores desde las primeras etapas de planeación.

El contenido de un plan de negocios debe seguir una estructura clara y comprensible, que facilite tanto su lectura como su implementación. Dicha estructura se compone de dos grandes partes: una descriptiva (abarca el análisis del entorno, empresa, mercado, competencia, productos o servicios y recursos) y otra económico-financiera (incluye inversión requerida, presupuesto, flujo de fondos, análisis de sensibilidad, así como indicadores clave como punto de equilibrio, VAN y TIR).

La estructura propuesta para elaborar un plan de negocios es la siguiente:

- Carátula
- Índice
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Análisis de la empresa
- Análisis del mercado y la demanda
- Análisis de la competencia
- Análisis FODA y diagnóstico
- Formulación estratégica y objetivos
- Plan de marketing
- Planificación de producción (si aplica)
- Recursos humanos
- Inversiones
- Factibilidad técnica
- Factibilidad económica (presupuesto)
- Factibilidad financiera (cash flow)
- Análisis de sensibilidad
- Conclusiones
- Anexos

Esta estructura, además de servir como guía para presentar una propuesta sólida, permite sistematizar toda la información relevante para la toma de decisiones.

➤ **Plan de negocios de Empretec & Fondo para el logro de los ODM**

Según Empretec y el Fondo para el Logro de los ODM (2011), un plan de negocios constituye un instrumento que explica el tipo de proyecto a desarrollar, los objetivos que se persiguen y las acciones que se deben implementar para alcanzarlos.

Toda empresa debe basarse en una misión, visión y objetivos claros. La misión define su propósito principal, la visión marca la meta a largo plazo y los objetivos trazan el camino para alcanzarla de manera organizada.

De igual forma, el plan de negocios incluye una descripción detallada del producto o servicio, la cual no debe limitarse únicamente a sus características técnicas. Es fundamental destacar el valor que ofrece al consumidor y los aspectos que lo diferencian frente a la competencia, como el nivel de innovación, el ciclo de vida del producto o las oportunidades de crecimiento y escalabilidad que ofrece el mercado.

Otro componente esencial es el estudio de mercado, que funciona como un diagnóstico externo del entorno competitivo. A través de este análisis, es posible comprender las tendencias de consumo, identificar los segmentos de clientes más relevantes y reconocer las barreras de entrada o factores que influyen en la competencia. Este conocimiento permite a la empresa ajustar sus estrategias y posicionarse de manera más efectiva dentro del mercado objetivo.

Con base en la información obtenida, se formula una estrategia comercial que abarca la fijación de precios, la selección de canales de distribución, las acciones de promoción y el posicionamiento de la marca en el mercado. Esta estrategia transforma el conocimiento del entorno en decisiones prácticas de expansión y penetración comercial.

La planeación operativa incluye la definición de procesos de producción, adquisición de insumos, logística e inventarios. Asimismo, se establecen cronogramas para asegurar la disponibilidad de productos en los tiempos y cantidades necesarias, optimizando el uso de recursos.

El plan también debe definir una estructura organizativa adecuada al tamaño del proyecto, con roles, responsabilidades y mecanismos claros de decisión y control.

Finalmente, la sección financiera integra presupuestos de inversión, costos de operación, ingresos estimados y análisis de rentabilidad. Además, se elaboran escenarios financieros (optimista, conservador y pesimista) que permitan anticipar posibles contingencias y evaluar la viabilidad del negocio.

El documento debe finalizar con un resumen ejecutivo que presente de forma clara y persuasiva los aspectos más relevantes del proyecto. Este apartado funciona como carta de presentación ante posibles inversionistas o aliados, y comunica con precisión la oportunidad de negocio, los elementos diferenciadores y las expectativas de rentabilidad.

➤ **Plan de negocios IPN**

El Instituto Politécnico Nacional (IPN, 2006), establece un manual para la elaboración de planes de negocios, iniciando con una portada que debe contener información relevante, incluyendo un título como "Plan de Negocios", "Propuesta Empresarial" o "Proyecto Financiero". El nombre de la empresa, los datos de contacto y los responsables del documento. Esta estructura busca mantener una presentación profesional.

El IPN también recomienda incluir un índice detallado, donde se especifiquen los temas y las páginas correspondientes para una lectura ágil y precisa.

Finalmente, el resumen ejecutivo debe sintetizar los puntos más importantes del plan, presentados de manera concisa y comprensible en un máximo de tres páginas. Este apartado resume la esencia del proyecto, sus objetivos, estrategias principales y proyecciones de resultados, ofreciendo una visión integral a los lectores interesados.

- Descripción del producto o servicio.
- Mercado objetivo.
- Resultados esperados.

Su propósito es captar la atención de inversionistas, aliados estratégicos o directivos, brindándoles un panorama general sobre la propuesta.

Otro elemento clave es el análisis FODA, una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa. Este análisis se divide en:

- Fortalezas y debilidades (elementos internos).
- Oportunidades y amenazas (factores externos).

Este análisis debe contemplar elementos como la posición competitiva en el sector, tendencias de mercado, La empresa debe fortalecer sus oportunidades y ventajas internas, al tiempo que trabaja en reducir sus debilidades y anticipar posibles amenazas para mejorar su desempeño general.

Asimismo, el plan incluye la descripción de la empresa, donde se presentan su misión, visión y características principales del producto o servicio. En este apartado se resalta el valor agregado, la diferenciación en el mercado, la figura legal y los planes de expansión que orientan su desarrollo.

Por otro lado, el estudio de mercado constituye un componente esencial, ya que permite comprender el entorno comercial y garantizar la confiabilidad de la información. Para lograrlo, se recomienda recurrir a fuentes verificadas, como estadísticas oficiales, encuestas y estudios especializados, que faciliten un análisis completo de la oferta, la demanda y el comportamiento del consumidor.

Este apartado debe incluir:

- Tamaño y proyección del mercado.
- Volumen de ventas estimado.
- Perfil del consumidor ideal.
- Análisis de la competencia (directa e indirecta).

Inmediatamente después, se deben definir las estrategias de marketing que son las acciones para posicionar el producto o servicio en el mercado, es decir, desde la definición de atributos y beneficios del producto, la fijación de precios, canales de distribución y promoción, tácticas de diferenciación y posicionamiento, fidelización al cliente y diseño de identidad visual y presencia digital.

Otro aspecto importante son los procesos operativos, que detallan cómo se desarrollarán las actividades dentro de la empresa. En este apartado se consideran la infraestructura, el equipamiento necesario, los flujos de producción, la logística y el almacenamiento, así como la gestión de la demanda y la planificación de actividades.

El plan de negocios incluye la estructura organizativa y de dirección, en la que se definen los niveles jerárquicos, los roles y las responsabilidades de cada área. También se destaca la formación y experiencia del equipo directivo, asegurando que cada integrante posea las competencias necesarias para desempeñar sus funciones con eficiencia.

La evaluación financiera determina la viabilidad económica del proyecto, el capital inicial requerido y las proyecciones de ingresos y gastos. Asimismo, permite identificar el punto de equilibrio y estimar la rentabilidad esperada. Esta sección resulta esencial para atraer inversionistas, ya que presenta una visión clara sobre la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

De manera complementaria, pueden incorporarse materiales de apoyo, como gráficos, tablas comparativas, estudios de mercado o documentos legales, que respalden la información presentada en el plan.

Finalmente, la tabla 1 ofrece una comparación estructurada de los principales componentes propuestos por distintos autores e instituciones especializadas en planes de negocios. La primera columna corresponde a la metodología seleccionada para este estudio, integrando los elementos más relevantes de cada enfoque. Esta síntesis busca facilitar la evaluación del proyecto y su aplicación en contextos reales de emprendimiento.

Tabla 1

Comparación de autores en planes de negocios y su selección

Beltrán y Concilio	Empretec & Fondo para el Logro de los ODM	Instituto Politécnico Nacional (IPN)	Propuesta del trabajo
1. Carátula 2. Índice 3. Resumen ejecutivo 4. Introducción 5. Análisis de la empresa 6. Análisis del mercado y la demanda 7. Análisis de la competencia 8. Análisis FODA y diagnóstico 9. Formulación estratégica y objetivos 10. Plan de marketing 11. Planificación de producción 12. Recursos humanos 13. Inversiones 14. Factibilidad técnica 15. Factibilidad económica 16. Factibilidad financiera 17. Análisis de sensibilidad 18. Conclusiones 19. Anexos	1. Definición de la empresa y propósito estratégico 2. Descripción del producto o servicio 3. Análisis de mercado 4. Estrategia comercial y plan de marketing 5. Plan operativo 6. Diseño organizacional y estructura de gestión 7. Análisis financiero 8. Resumen ejecutivo	1. Portada 2. Tabla de contenido 3. Resumen ejecutivo 4. Análisis FODA 5. Descripción de la empresa 6. Análisis de mercado. 7. Estrategia de marketing 8. Procesos operativos 9. Estructura organizativa y dirección 10. Evaluación financiera 11. Anexos	1. Portada 2. Índice 3. Definición de la empresa y propósito estratégico 4 Análisis FODA 5. Descripción del producto o servicio 6. Análisis de mercado 7. Análisis financiero 8. Conclusiones 9. Anexos

Fuente: Elaboración propia con datos de: Beltrán y Concilio (2001), Empretec & Fondo para el Logro de los ODM (2012), Instituto Politécnico Nacional IPN, (2006).

II.2. Economía colaborativa

La economía colaborativa se ha consolidado como un modelo innovador que transforma las formas tradicionales de producción, consumo y distribución de bienes y servicios. Impulsada por el avance tecnológico y el acceso a plataformas digitales, esta modalidad promueve el intercambio entre usuarios y la optimización de recursos disponibles.

Este enfoque ha cambiado la manera en que personas y empresas participan en los mercados, generando nuevas formas de colaboración que priorizan la eficiencia y la sostenibilidad. Al fomentar el uso compartido de recursos, contribuye a reducir costos operativos.

De acuerdo con Frenken et al. (2015), “la economía colaborativa se refiere al momento en que consumidores o empresas se otorgan entre sí acceso temporal a activos físicos infrautilizados (capacidad ociosa), posiblemente a cambio de dinero” (p. 245). Esta dinámica ha cobrado especial relevancia en contextos donde el acceso a infraestructura formal es limitado, promoviendo esquemas más flexibles, sostenibles y accesibles para emprendedores locales.

Este modelo surge a principios del siglo XXI como respuesta a cambios sociales, tecnológicos y económicos, potenciados por la crisis financiera global de 2008. Según Mendoza y Ramírez (2021), el aumento en el acceso a internet, la cultura del consumo sostenible sentaron las bases para el crecimiento de este modelo.

Entre los principales rasgos de la economía colaborativa destacan los siguientes:

- **Intermediación tecnológica:** Las plataformas digitales facilitan la conexión directa entre usuarios y proveedores, reduciendo intermediarios y agilizando las transacciones.
- **Acceso sobre propiedad:** Se prioriza el uso temporal de bienes o servicios en lugar de su adquisición permanente, promoviendo un consumo más flexible y eficiente.
- **Optimización de recursos infrautilizados:** Se busca aprovechar al máximo los activos existentes (como vehículos, espacios o habilidades profesionales) para generar valor compartido.

Participación flexible: Las personas pueden integrarse como oferentes según su tiempo, recursos o capacidades, lo que amplía las oportunidades de colaboración económica.

Esta modalidad genera múltiples beneficios para usuarios y proveedores, al fomentar relaciones más dinámicas, transparentes y sostenibles dentro del mercado digital.

- Reducción de costos de transacción.
- Generación de ingresos alternativos.
- Mayor acceso a bienes y servicios para una población más amplia.
- Estímulo a la innovación en modelos de negocio y servicios personalizados.

A pesar de sus ventajas, este modelo enfrenta desafíos relevantes:

- **Regulación:** Persiste la ausencia de marcos legales específicos que regulen de forma adecuada la operación de las plataformas colaborativas.
- **Condiciones laborales:** Muchos oferentes participan bajo esquemas informales, sin acceso a prestaciones ni derechos laborales básicos.
- **Protección del consumidor:** La falta de mecanismos estandarizados de calidad y seguridad para reducir riesgos a los usuarios.
- **Impacto fiscal:** Los ingresos generados en modelos digitales suelen quedar fuera de las estructuras tributarias tradicionales, lo que dificulta su control y supervisión.

La adopción de la economía colaborativa ha llevado a los negocios tradicionales a replantear sus estrategias. Los modelos basados en la compartición de activos, los servicios bajo demanda y las plataformas peer-to-peer (P2P) ofrecen mayor flexibilidad a los consumidores y han redefinido las ventajas competitivas en sectores como el transporte, el turismo, la educación y los servicios financieros.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume los principales tipos de economía colaborativa, junto con ejemplos, ventajas y desventajas, lo que permite visualizar de forma clara las características de cada modelo.

Tabla 2

Tipos de economía colaborativa, ejemplos, ventajas y desventajas

Tipo de economía colaborativa	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Compartición de activos	Airbnb (habitaciones), BlaBlaCar (autos compartidos), coworking (oficinas)	- Aprovechamiento de bienes infrautilizados. - Acceso económico a alojamiento, transporte o espacios de trabajo. - Fomenta sostenibilidad y reducción de desperdicio.	- Falta de regulación en alojamiento y transporte. - Riesgos de seguridad para usuarios. - Conflictos con negocios tradicionales (hoteles, taxis).
Servicios bajo demanda	Uber, Didi, Rappi, Uber Eats	- Flexibilidad laboral para los oferentes. - Rapidez y comodidad para los usuarios. - Generación de ingresos alternativos.	- Condiciones laborales precarias. - Altas comisiones de las plataformas. - Dificultad para acceder a prestaciones sociales.
Plataformas peer-to-peer (P2P)	Mercado Libre, Facebook Marketplace, crowdfunding (Kickstarter, Donadora)	- Interacción directa entre oferentes y consumidores. - Reducción de intermediarios. - Promueve la inclusión financiera y digital.	- Riesgo de fraude o estafas. - Ausencia de estándares de calidad y protección al consumidor. - Escasa fiscalización tributaria.
Colaboración financiera	KueskiPay, Prestadero (préstamos P2P), Fondeadora	- Acceso a financiamiento alternativo. - Inclusión de personas no bancarizadas.	- Riesgo de impago. - Poca regulación de fintech emergentes. - Vulnerabilidad ante fraudes digitales.

Fuente: Elaboración propia (2025).

II.3. Plataformas digitales

Las plataformas digitales son un componente esencial de la transformación tecnológica que ha redefinido los modelos de negocio en el contexto actual. Su aparición y desarrollo han impulsado nuevas formas de intercambio comercial, colaboración entre usuarios y optimización de procesos empresariales.

De acuerdo con el Politécnico Grancolombiano (IPG, 2023), estas plataformas son entornos virtuales que permiten a los usuarios interactuar, compartir información, realizar transacciones y participar en diversas actividades mediante internet.

Además de funcionar como intermediarias, las plataformas digitales generan valor añadido al organizar de manera eficiente la oferta y la demanda. También contribuyen a optimizar recursos y reducir barreras de acceso al mercado.

El uso de estas herramientas ha transformado la forma en que las empresas operan, permitiendo escalar con mayor rapidez, acceder a nuevos mercados y automatizar procesos clave. En este sentido, De la Vega (2021) destaca que las plataformas digitales son un recurso estratégico para la competitividad empresarial, ya que facilitan la reducción de costos, mejoran la visibilidad comercial y permiten personalizar las ofertas a partir de los datos generados por los usuarios.

Diversos autores clasifican las plataformas digitales en distintas categorías, entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

- Plataformas de compraventa digital: Permiten realizar transacciones comerciales de bienes y servicios a través de internet, (como es el caso de Amazon o Mercado Libre).
- Plataformas de servicios colaborativos: Permiten la conexión entre usuarios para compartir recursos o servicios (como Uber, Airbnb).
- Plataformas de contenido y redes sociales: Gestionan la creación, distribución y consumo de contenidos digitales (Facebook, TikTok, YouTube).

En el contexto de la economía colaborativa, las plataformas digitales cumplen una función esencial al vincular de manera directa a quienes ofrecen y a quienes requieren bienes o servicios, suprimiendo la necesidad de intermediarios convencionales. Para Botsman y Rogers (2010), el modelo de consumo colaborativo es basado en plataformas digitales tipo peer-to-peer (P2P) permite reutilizar recursos infrautilizados, reduciendo costos y aumentando la eficiencia en el acceso a bienes y servicios.

La adopción de plataformas digitales ofrece múltiples beneficios para los negocios, entre ellos:

- Acceso a mercados globales sin necesidad de infraestructura.
- Recolección y estudio de información masiva orientada a respaldar decisiones estratégicas.
- Mayor flexibilidad operativa y adaptabilidad ante cambios del mercado.
- Consolidación del vínculo con los clientes mediante medios digitales de interacción y servicio.

Pese a sus ventajas, las plataformas digitales también presentan desafíos importantes. El acceso de muchas micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente digitalmente sigue limitando en regiones con baja conectividad (INEGI, 2024). Asimismo, aspectos como la ciberseguridad y la protección de datos personales se han convertido en preocupaciones crecientes, lo que, junto con la intensificación de la competencia en línea, exige una preparación tecnológica más robusta por parte de los negocios.

II.4. Comercio electrónico

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, puede entenderse como el conjunto de transacciones que permiten la compra, venta o intercambio de productos y servicios por medio de plataformas digitales, con el uso predominante de internet. Esta modalidad ha modificado las prácticas empresariales al fomentar la creación de nuevos modelos de negocio y diversificar los canales de distribución existentes. Según Kotler y Armstrong (2017), el comercio electrónico “comprende todas las actividades de compra y venta de bienes o servicios realizadas mediante redes electrónicas” (p. 65).

El comercio electrónico no se limita únicamente a las grandes empresas; su alcance se ha extendido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), que lo utilizan para mejorar su competitividad y presencia en mercados locales y globales (Laudon & Traver, 2021). En contextos emergentes como el mexicano, el e-commerce ha sido un catalizador para la transformación digital, especialmente en sectores tradicionales como el floral y de regalos.

Existen diversas formas de clasificar el comercio electrónico, siendo las más comunes aquellas que se basan en la relación entre los participantes:

- **B2C (Business to Consumer):** Empresas que venden productos o servicios directamente al consumidor final.
- **B2B (Business to Business):** Transacciones comerciales realizadas entre empresas.
- **C2C (Consumer to Consumer):** Relaciones entre consumidores, comúnmente mediante plataformas digitales.
- **C2B (Consumer to Business):** Modalidad en la que los consumidores brindan bienes o servicios a empresas, generalmente mediante plataformas en línea.

Para Chaffey (2019), el modelo B2C es el más influyente en la economía digital actual, ya que “permite a las empresas establecer relaciones directas con sus clientes, reduciendo costos intermedios y aumentando la personalización” (p. 23).

En el caso de plataformas colaborativas como las de entrega de flores, los modelos C2C y C2B también adquieren relevancia, al facilitar la interacción entre productores, floristas y consumidores mediante una intermediación digital.

El comercio electrónico genera beneficios tanto para las organizaciones como para los usuarios. Entre los aspectos más destacados se encuentran la ampliación del alcance comercial, la reducción de gastos operativos, la operación continua y la posibilidad de obtener información valiosa para el diseño de estrategias de marketing digital.

De acuerdo con Schneider (2021), el e-commerce “permite mejorar la experiencia del cliente al ofrecer múltiples canales de comunicación y opciones de pago, además de potenciar la fidelización mediante herramientas de análisis de comportamiento” (p. 102).

En el marco de la economía colaborativa, estas ventajas se potencian, ya que las plataformas digitales funcionan como espacios de encuentro entre oferta y demanda, permitiendo optimizar recursos y promover el consumo local.

A pesar de su crecimiento, el comercio electrónico enfrenta desafíos estructurales, como la falta de infraestructura logística, la desconfianza en los pagos digitales y la brecha tecnológica. Laudon y Guercio Traver (2021) señalan que “los países en desarrollo aún presentan limitaciones en infraestructura digital y en capacitación tecnológica, factores que impiden un crecimiento equitativo del comercio electrónico” (p. 45).

En el contexto mexicano, el comercio electrónico ha mostrado una expansión sostenida durante los últimos años. La Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO, 2023) reporta que el e-commerce mexicano alcanzó un valor de 528 mil millones de pesos en 2022, lo que representa un incremento del 23% respecto al año anterior.

Este proceso ha impulsado a numerosas microempresas a incorporarse al entorno digital, aprovechando redes sociales y plataformas de comercio electrónico locales para ofrecer sus productos y servicios. De esta forma, el comercio electrónico se ha consolidado como un mecanismo de formalización económica y fortalecimiento competitivo para los emprendedores, especialmente en el sector de las florerías.

El comercio electrónico y la economía colaborativa están estrechamente vinculados, ya que ambos dependen de plataformas digitales que facilitan la intermediación entre oferta y demanda. Botsman y Rogers (2010) describen este vínculo como “una nueva forma de consumo y producción basada en la confianza entre pares, el acceso compartido y el aprovechamiento de recursos infrautilizados” (p. 78).

En modelos como Florece Oaxaca, el comercio electrónico actúa como motor operativo, mientras que la economía colaborativa proporciona el modelo social y comunitario de funcionamiento, promoviendo la inclusión digital de pequeñas florerías y productores locales.

Capítulo III. Propuesta de negocio “Florece Oaxaca”

III.1. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional puede definirse como el sistema de valores, convicciones y normas que guían la conducta interna de una entidad, otorgándole coherencia y sentido a sus acciones. Dicha filosofía se expresa a través de la misión, visión y valores institucionales, los cuales permiten a la empresa tomar decisiones alineadas con su identidad y cultura corporativa (Chiavenato, 2009).

Misión

La misión constituye el propósito fundamental de una organización; describe a quién sirve, qué necesidades satisface, además de conocer los productos o servicios necesarios para cumplir dicho propósito (tabla 3).

Tabla 3

Elementos de la misión

Elemento	Descripción	Propuesta
Clientes	Es el propósito fundamental de una organización, que define a quién sirve, qué necesidades satisface y qué productos o servicios ofrece.	Personas con gusto en la decoración y la naturaleza que buscan dar un detalle especial tomando en cuenta la sostenibilidad ecológica.
Productos o servicios	Especifica los principales bienes o servicios que ofrece la empresa.	Arreglos florales con diseños personalizados y de temporada con insumos ecológicos.
Mercados	Indica las áreas geográficas o sectores donde opera la empresa.	La zona metropolitana de la ciudad de Oaxaca.
Tecnología	Describe el uso de tecnología en la empresa y cómo contribuye a su funcionamiento o innovación.	Plataforma digital, que facilitará el acceso rápido y seguro a productos florales.
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Representa el compromiso empresarial con la sostenibilidad financiera y el progreso institucional.	Crece sosteniblemente, apoyando a florerías locales siendo una empresa socialmente responsable.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Fred (2013).

Con base en lo anterior, se ha definido la misión del proyecto, la cual establece su propósito fundamental y orienta las acciones estratégicas de la organización.

“Facilitar el acceso a arreglos florales a través de una plataforma digital innovadora que conecte a los consumidores con “Florece Oaxaca”, optimizando la logística de entrega mediante una red de repartidores independientes, promoviendo el comercio justo, la sostenibilidad y el desarrollo económico de la región.”

Visión

Fred (2013), define a la visión de una organización que es lo que aspira a ser en el futuro, ofreciendo una orientación inspiradora a largo plazo. Este enunciado resulta esencial para comunicar ideales y motivar tanto a empleados como a otros grupos de interés.

En la tabla 4 se presentan los elementos y la propuesta seleccionada para la empresa.

Tabla 4

Elementos de la visión

Elemento	Propuesta
Personas	Crear un ambiente agradable donde cada colaborador aporte creatividad en el arte floral.
Logros esperados (producto)	Plataforma digital líder que facilite la compra de arreglos únicos con insumos ecológicos, beneficiando a floristas y productores locales.
Valores	Integridad, calidad, innovación, responsabilidad social, colaboración y excelencia operacional.
Orientación a futuro	Para el año 2030, consolidarse como la florería socialmente responsable más reconocida en la zona metropolitana de Oaxaca, a través de una plataforma líder que promueva el crecimiento local y fomenta prácticas sostenibles.
Objetivo	Satisfacer a los clientes mediante diseños florales personalizados y de alta calidad.
Uso tecnológico	Plataforma digital que conecte clientes y floristas locales, ofreciendo una compra rápida y confiable.
Compromiso comunitario	Impulsar la cooperación y el crecimiento económico de los floristas locales.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Fred (2013).

Con fundamento en la propuesta de Fred, se formuló la siguiente visión para la organización, concebida como una declaración estratégica que proyecta el futuro deseado y orienta las decisiones y acciones a largo plazo. Esta visión no solo expresa la aspiración central de la empresa, sino que también actúa como un referente inspirador para colaboradores, clientes y aliados, al marcar el rumbo hacia el crecimiento sostenible y el posicionamiento en el mercado.

“En 2030, ser la florería digital socialmente responsable más reconocida en la zona metropolitana de la ciudad de Oaxaca, destacándose por una plataforma digital líder que facilite la compra de arreglos florales únicos, fomentando la colaboración y el crecimiento económico de colaboradores locales, inculcando valores como la calidad, innovación, respeto, colaboración, compromiso y excelencia operacional, promoviendo prácticas sostenibles en cada entrega”.

Valores

Los valores organizacionales son principios fundamentales que definen el carácter esencial de una organización, crean un sentido de identidad entre sus miembros, establecen directrices para implementar prácticas, políticas o procedimientos en la actuación cotidiana, fortalecen la legitimidad ante grupos de interés y actúan como referentes coherentes con la misión y visión institucional (Gaete-Quezada, 2020).

En la tabla 5 se presentan los valores de Florece Oaxaca, los cuales orientan el comportamiento organizacional, fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y reflejan el compromiso ético y social de la empresa. Asimismo, contribuyen a consolidar una cultura corporativa basada en la innovación, la responsabilidad social y la excelencia operativa, elementos esenciales para generar confianza entre clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Tabla 5**Valores de la empresa**

Elemento	Descripción	Propuesta
Integridad	Compromiso con la honestidad y la ética en todas las interacciones y decisiones, tanto internas como externas.	Actuar con honestidad y transparencia con los clientes y proveedores, construyendo confianza entre los involucrados.
Sostenibilidad	Promover prácticas responsables que respetan el medio ambiente.	Empresa comprometida con la sostenibilidad ambiental. Implementa prácticas responsables que incluyen el uso de flores de producción local para disminuir el impacto del transporte y emplea materiales de embalaje ecológicos y reutilizables.
Innovación	Enfoque en la mejora continua y la creatividad para adaptar productos como servicios a las necesidades del mercado.	Innovación en la plataforma digital orientada a una experiencia de compra intuitiva, con opciones de personalización y capacidad de respuesta ágil frente a las demandas del mercado.
Responsabilidad social	Compromiso de la empresa con el bienestar comunitario y la protección ambiental, impulsando acciones orientadas al desarrollo sostenible.	Apoyarse, dar visibilidad a floristas independientes, promoviendo el crecimiento y éxito de sus negocios locales.
Trabajo en equipo	Enseñar sobre la colaboración y el respeto mutuo entre los empleados para alcanzar objetivos comunes.	Fomentar la colaboración entre floristas, repartidores y clientes, creando una red que se apoya mutuamente.

Fuente: Elaboración propia con base en Gaete-Quezada (2020).

En síntesis, los valores de Florece Oaxaca constituyen la base que orienta tanto la gestión interna como las relaciones externas de la organización. Su aplicación coherente permite un desempeño alineado con la misión y la visión, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés y consolidando a la empresa como un referente de responsabilidad social, sostenibilidad e innovación dentro del sector floral de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.

III.2. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión estratégica, ya que permite evaluar la situación actual de una organización mediante el examen de sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Esta metodología facilita la identificación de ventajas competitivas y la formulación de estrategias adaptativas orientadas a fortalecer el desempeño organizacional. Según Koontz y Weihrich (2012),

“El análisis FODA es una técnica utilizada para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización. Las fortalezas y debilidades se refieren a los factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas están relacionadas con el entorno. El análisis FODA es particularmente útil porque obliga a los administradores a examinar sistemáticamente todos los aspectos de la situación organizacional” (p. 115).

Del mismo modo, esta herramienta facilita la comprensión precisa y objetiva del entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización, resultando esencial para la toma de decisiones fundamentadas y la elaboración de estrategias de acción. Su naturaleza versátil y estructurada la vuelve aplicable tanto a grandes empresas como a pequeñas iniciativas empresariales.

Por su parte, Hill, Jones y Schilling (2014) destacan que el FODA permite a las empresas identificar un punto de partida realista desde el cual pueden diseñar sus estrategias, considerando tanto sus capacidades actuales como el entorno competitivo.

En concordancia con lo expuesto previamente, se desarrolla el análisis FODA mostrado en la tabla 6, el cual posibilita una visión integral de los elementos internos y externos que influyen en la organización.

Tabla 6

Análisis FODA

Factores internos	Factores externos
FORTALEZAS • Modelo de economía colaborativa que integra florerías afiliadas y repartidores independientes. • Adaptación al comercio electrónico, con sistema de pedidos, catálogos digitales y atención por WhatsApp Business. • Ubicación estratégica en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, lo que facilita la distribución y acceso al mercado meta. • Propuesta de valor diferenciada basada en sostenibilidad, accesibilidad y comercio justo.	OPORTUNIDADES • Posibilidad de integrar el servicio con tiendas de regalos, pastelerías o empresas de eventos para paquetes conjuntos. • Mayor adopción de tecnologías digitales por usuarios y negocios. • Tendencia creciente hacia el consumo local y sostenible. • La baja digitalización del sector floral en Oaxaca permite posicionarse como pionero en venta en línea y logística integrada.
DEBILIDADES • Recurso humano limitado en la etapa inicial, lo que puede provocar sobrecarga operativa en temporadas de alta demanda. • Plataforma digital en desarrollo, susceptible a fallas técnicas, baja usabilidad o necesidad de ajustes constantes. • Limitada capacidad financiera para campañas de marketing a gran escala. • Limitada capacidad de inversión inicial, lo que restringe la rapidez de crecimiento frente a competidores más consolidados.	AMENAZAS • Fluctuaciones en la oferta y demanda de flores ocasionadas por factores externos como condiciones climáticas adversas, crisis sanitarias o inestabilidad económica. • Cambios en regulaciones fiscales y digitales que incrementen costos. • Resistencia al cambio en consumidores tradicionales, lo que puede ralentizar la adopción de la plataforma. • Falta de formalización en muchas florerías, dificultando establecer alianzas estables y confiables dentro del modelo colaborativo propuesto.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Después de haber identificado los factores clave internos y externos mediante el análisis FODA, es posible comprender con mayor profundidad la posición estratégica actual de Florece Oaxaca. Este ejercicio no solo permite visualizar las capacidades junto con las limitaciones del modelo de negocio, sino también identificar oportunidades viables de crecimiento y amenazas que requieren atención. Se presenta un desglose detallado de cada elemento que compone este análisis:

➤ **Fortalezas (Factores internos positivos)**

Las fortalezas representan las capacidades y recursos internos que dan ventaja frente a otros, como la experiencia, la creatividad, la organización o el compromiso que permiten lograr los objetivos.

Modelo de economía colaborativa

La empresa opera bajo un modelo colaborativo que integra a florerías asociadas y repartidores independientes. Este enfoque permite diversificar la oferta de bienes y servicios sin requerir una infraestructura propia de gran tamaño, disminuyendo los costos operativos y favoreciendo el crecimiento escalable. Además, promueve una red de valor compartido en la que cada participante se beneficia, fortaleciendo la sostenibilidad general del proyecto.

Adaptación al comercio electrónico

La adopción de un sistema de pedidos digitales, junto con catálogos en línea y atención a través de WhatsApp Business, se alinea con las tendencias contemporáneas de consumo. En la actualidad, los clientes valoran especialmente la inmediatez y la practicidad, por lo que contar con un canal digital fortalece la imagen de la empresa como una opción innovadora frente a los comercios convencionales.

Ubicación estratégica en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez

La localización del proyecto en una de las áreas urbanas con mayor dinamismo del estado permite atender a una población amplia y diversa. Esta situación geográfica facilita la distribución eficiente de los pedidos y asegura cercanía con el mercado objetivo, reduciendo tiempos y costos logísticos.

Propuesta de valor diferenciada

Florece Oaxaca no se limita a la comercialización de flores, sino que incorpora principios de sostenibilidad, comercio justo y accesibilidad. Esta visión innovadora atrae a consumidores conscientes, interesados en el impacto social y ambiental de sus adquisiciones, lo cual constituye un elemento diferenciador frente a la competencia.

➤ Oportunidades (Factores externos positivos)

Las oportunidades son aquellas condiciones externas que favorecen el crecimiento, como tendencias del mercado, avances tecnológicos o cambios sociales que pueden aprovecharse para impulsar el proyecto.

Diversificación mediante alianzas estratégicas

La posibilidad de establecer convenios con negocios complementarios como tiendas de regalos, pastelerías, amplía la gama de servicios y permite ofrecer paquetes integrados. Esta estrategia genera mayor atractivo para los usuarios que buscan soluciones completas en un solo espacio.

Creciente adopción de tecnologías digitales

El uso intensivo de dispositivos móviles y aplicaciones de compra en línea favorece la aceptación de propuestas como Florece Oaxaca. Tanto consumidores como microempresas han acelerado su digitalización tras la pandemia, creando un entorno propicio para un modelo basado en comercio electrónico.

Preferencia por el consumo local y sostenible

El mercado actual está con una inclinación creciente hacia el apoyo a negocios de la región y productos con impacto social positivo. Este contexto resulta favorable, ya que la iniciativa se vincula con el fortalecimiento de las florerías locales y la promoción del comercio responsable.

Baja digitalización del sector floral en Oaxaca

Muchas florerías continúan operando de manera tradicional, sin presencia en línea ni sistemas logísticos avanzados. Esta situación representa una oportunidad para posicionarse como pionero en la región y generar una ventaja competitiva sostenible a mediano plazo.

➤ Debilidades (Factores internos negativos)

Las debilidades son limitaciones internas que pueden frenar el desarrollo, como la falta de recursos, poca experiencia en ciertas áreas o una organización aún en proceso de consolidación.

Recursos humanos limitados en la etapa inicial

La organización operará con un personal limitado, lo que podría generar una carga de trabajo elevada durante periodos de alta demanda, como el Día de las Madres o San Valentín. Esta situación representa un posible riesgo para mantener los estándares de calidad si no se administran eficazmente los incrementos temporales de actividad.

Plataforma tecnológica en desarrollo

Al encontrarse en proceso de consolidación, el sistema podría presentar fallas técnicas, baja usabilidad o requerir ajustes continuos. Estas eventualidades afectarían la experiencia de los usuarios y retrasarían la fidelización de la clientela.

Limitada capacidad financiera para campañas de marketing a gran escala

Este aspecto hace referencia a que Florece Oaxaca, como microempresa en etapa inicial, no cuenta con los recursos suficientes para invertir en campañas publicitarias masivas, como lo hacen las grandes compañías a través de televisión, radio, anuncios espectaculares o campañas digitales con altos presupuestos en plataformas como Google Ads o Meta Ads.

Capacidad de inversión inicial restringida

La escasa disponibilidad de capital condiciona la velocidad de expansión y dificulta competir en igualdad de condiciones con plataformas ya establecidas como Uber Eats o Didi Food. Esto obliga a implementar una estrategia de crecimiento gradual y cuidadosamente planificada.

➤ Amenazas (Factores externos negativos)

Las amenazas son factores externos que pueden afectar el desempeño, como la competencia creciente, cambios económicos, tendencias desfavorables del mercado o nuevas regulaciones que representen un riesgo para el proyecto.

Inestabilidad en la oferta y demanda de flores

Factores externos como el clima, las crisis sanitarias o las fluctuaciones económicas inciden directamente en la producción y disponibilidad de flores. Esto puede incrementar los costos de adquisición y afectar la satisfacción del cliente.

Cambios en regulaciones fiscales y tecnológicas

El comercio electrónico se encuentra en constante revisión normativa. La introducción de nuevas obligaciones fiscales o requisitos digitales podría elevar los costos operativos y reducir los márgenes de rentabilidad.

Resistencia al cambio en consumidores tradicionales

Algunos clientes mantienen preferencias por la compra presencial, mostrando reticencia hacia los medios digitales. Este comportamiento ralentiza la adopción masiva del servicio, lo que exige implementar estrategias de educación y sensibilización.

Falta de formalización en las florerías locales

Gran parte de las florerías opera sin registros fiscales completos ni procesos administrativos sólidos, lo que dificulta establecer alianzas formales y confiables. Esto puede limitar la incorporación de nuevos socios dentro del modelo colaborativo.

III.3. Nombre

Una empresa debe reflejar su identidad junto con sus valores, facilitando el reconocimiento de la marca al tiempo que se alinea con la misión y visión de la organización, por lo que el nombre es un elemento indispensable (Droznies, 2012).

En los lineamientos teóricos señalados por dicho autor, se define el siguiente nombre para la empresa:

- **Florece Oaxaca:** El nombre expresa el propósito de crecimiento, dinamismo y desarrollo del emprendimiento. La palabra “Florece” evoca el proceso de florecer, crecer y prosperar, mientras que “Oaxaca” sitúa al proyecto dentro de un contexto geográfico y cultural específico, reafirmando su identidad local.
- **.com:** Este sufijo refleja el carácter digital de la marca y su operatividad dentro del ámbito del comercio electrónico, favoreciendo su visibilidad y presencia dentro de los espacios digitales.

Este nombre comunica innovación, tradición y sostenibilidad, valores clave de la empresa. Además, establece una conexión directa con el contexto local, reforzando el sentido de pertenencia y autenticidad ante el público objetivo.

Logotipo

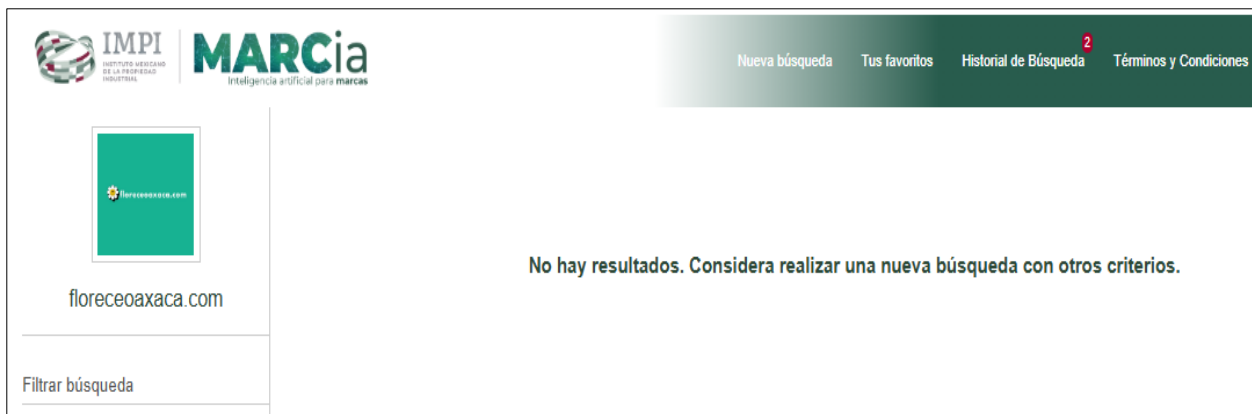
Para Droznes (2012), el logotipo es un elemento visual clave que representa la identidad de la empresa, ayudando a diferenciarla en el mercado y facilitando el reconocimiento de la marca por parte del público.

Con el propósito de obtener los derechos de uso del nombre registrado, se realizó la verificación correspondiente ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), entidad autónoma del Estado mexicano responsable de proteger y regular los derechos relacionados con la propiedad industrial.

La figura 1 muestra el resultado de la búsqueda efectuada para comprobar la existencia del registro de la marca “Florece Oaxaca”. El análisis arrojó que dicho nombre no está inscrito como marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Figura 1

Consulta de nombres ante el IMPI



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el siguiente apartado se describe el logotipo oficial de “Florece Oaxaca”, considerado un componente clave de la identidad visual que simboliza la imagen institucional del proyecto. Dicho logotipo (figura 2) pretende reflejar los valores, la esencia y la misión de la organización, constituyéndose en una herramienta estratégica para fortalecer la comunicación y la presencia de la marca dentro del mercado.

Figura 2

Logo



Fuente: Elaboración propia (2025).

El logotipo representa de forma visual la identidad, esencia y valores de la empresa; su significado se detalla a continuación:

- El logotipo de la empresa refleja alegría, vitalidad y cercanía en la atención al cliente, evocando las raíces culturales y territoriales de la empresa.
- El color verde simboliza frescura, sostenibilidad, además de conexión con la naturaleza, proyectando el compromiso ecológico y social del proyecto.

III.4. Localización

La ubicación constituye un factor estratégico esencial para el éxito de cualquier empresa, especialmente en las etapas iniciales del emprendimiento. Droznes (2012) establece que se deben evaluar aspectos como espacio adecuado, tipo de instalaciones requeridas y posibles expansiones futuras es necesario para el buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt, 2022) subraya la importancia de analizar la viabilidad técnica y económica de los proyectos empresariales, lo que implica evaluar cuidadosamente la ubicación del negocio para optimizar costos y maximizar el alcance de mercado. Para la empresa Florece Oaxaca, la ubicación será analizada desde dos perspectivas fundamentales las cuales son las siguientes:

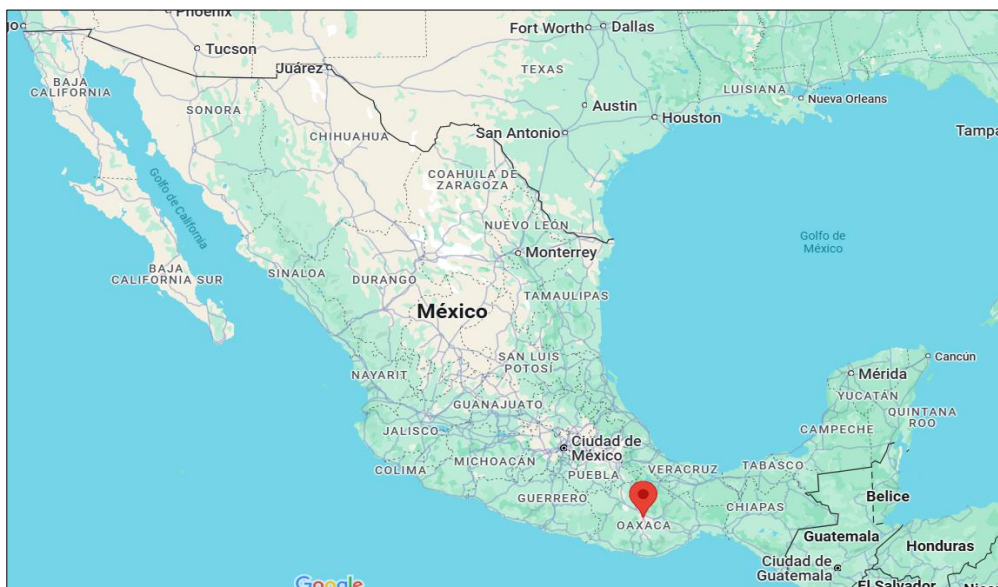
Macrolocalización

Oaxaca se localiza en el suroeste de México, limitando al norte con los estados de Puebla y Veracruz, al este con Chiapas y al oeste con Guerrero. Esta ubicación estratégica no solo brinda acceso a una amplia diversidad de recursos naturales, sino que también favorece una conexión directa con el legado cultural de la región, aspecto esencial para el concepto y la propuesta de valor de la empresa.

La localización geográfica del estado destaca su posición estratégica dentro del territorio nacional y su relevancia como punto de origen para una propuesta de valor basada en identidad, tradición y sostenibilidad, tal como lo enuncia la figura 3.

Figura 3

Mapa de la macrolocalización



Fuente: Google Maps (2025).

Microlocalización

Figura 4

48

Esta agencia municipal colinda al norte con Montoya, al este con el centro de Oaxaca de Juárez, al sur con San Juan Chapultepec y al oeste con San Jacinto Amilpas. La zona cuenta con una amplia oferta de establecimientos comerciales que cubren las necesidades básicas de la comunidad, tales como tiendas de abarrotes, farmacias y pequeños negocios locales.

Reconocida por su ubicación estratégica y su proximidad a zonas clave de la ciudad, esta agencia presenta diversos factores que fortalecen su atractivo territorial y funcional, entre los cuales destacan los siguientes:

Alta accesibilidad y conectividad

La ubicación ofrece una excelente conectividad con puntos estratégicos de la zona metropolitana, incluyendo Santa Cruz Amilpas, Santa Cruz Xoxocotlán y San Antonio de la Cal, así como con agencias vecinas como Montoya, San Jacinto Amilpas y San Juan Chapultepec. Además, cuenta con diversas rutas de transporte público, lo que garantiza un desplazamiento eficiente hacia el centro de Oaxaca y otras comunidades cercanas, facilitando el tránsito de personas y mercancías.

Crecimiento residencial y comercial

En los últimos años, la agencia municipal ha mostrado un importante crecimiento habitacional y comercial. Su cercanía con la capital y la expansión de infraestructura la vuelven una opción atractiva, dinamizando la economía local y generando oportunidades para pequeños comerciantes.

Infraestructura y servicios en expansión

La agencia municipal dispone de servicios básicos esenciales, acceso a instituciones educativas y una creciente oferta de comercio local, lo que la convierte en un entorno adecuado tanto para familias como para trabajadores. En los últimos años, se han impulsado mejoras en la infraestructura urbana como pavimentación de calles, alumbrado público y redes de agua potable que fortalecen la calidad de vida de los habitantes y aumentan el atractivo para la inversión privada y comunitaria.

III.5. Ventaja competitiva

Según Michael Porter (1985), la ventaja competitiva se refiere a los atributos o capacidades que permiten a una empresa superar a sus rivales en el mercado. Esta puede lograrse mediante dos estrategias principales: liderazgo en costos, ofreciendo productos o servicios a menor precio que los competidores, y brindando propuestas percibidas como únicas y valiosas por los clientes.

La ventaja competitiva más destacada de Florece Oaxaca radica en la adopción de un modelo sustentado en la economía colaborativa, que articula la participación de florerías locales y repartidores independientes a través de una plataforma digital. Este enfoque posibilita un funcionamiento ágil sin requerir infraestructura propia, al tiempo que fomenta el crecimiento económico de microempresas y colaboradores de la región.

A diferencia de otras plataformas, Florece Oaxaca mantiene un compromiso firme con el bienestar laboral de sus repartidores, garantizando que cuenten con todas las prestaciones establecidas por la ley. Esta medida no solo mejora las condiciones de trabajo, sino que también fortalece la imagen de la empresa como una organización ética y socialmente responsable.

Además, la empresa ofrece una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad, el comercio justo y la identidad local. Su enfoque digital, accesible a través de canales como WhatsApp, redes sociales y sitio web, facilita la atención al cliente y posiciona a la marca.

III.6. Descripción del servicio

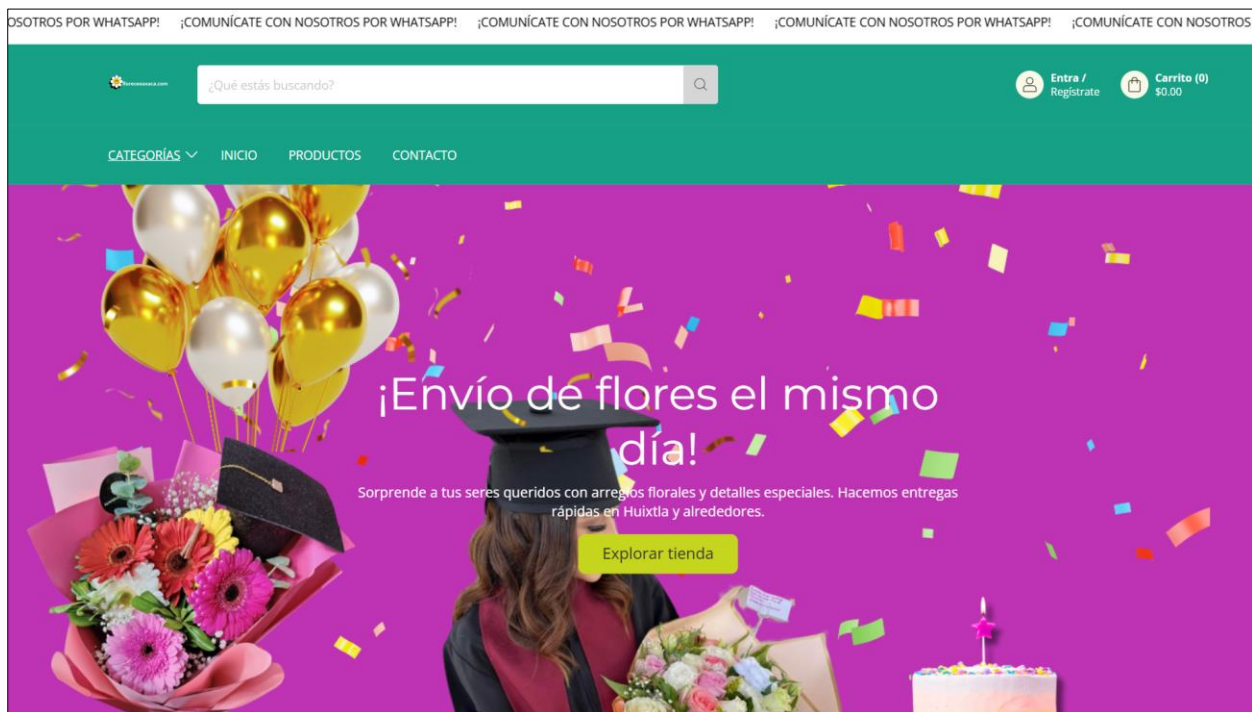
Aunque el modelo de negocio se enfoca en un servicio digital de intermediación, resulta esencial definir el producto, entendido como el elemento tangible que el cliente percibe al realizar una compra en la plataforma. Según Kotler y Armstrong (2012), “un producto es todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (p. 225). La descripción del producto es clave, pues determina los atributos, beneficios y elementos diferenciadores que orientan la propuesta de valor.

La página principal refleja la esencia de Florece Oaxaca, un servicio de envío de flores ágil, accesible y con un toque emocional, creado para brindar detalles significativos a las personas especiales. Mediante su plataforma digital, los clientes tienen la posibilidad de elegir arreglos florales personalizados para distintas ocasiones, con servicio de entrega en el mismo día dentro del área metropolitana de Oaxaca.

El diseño visual resalta productos de temporada, ramos de rosas, girasoles, gerberas y pasteles complementarios que se integran a celebraciones como graduaciones, cumpleaños o aniversarios. El enfoque es ofrecer una experiencia digital moderna, cálida y confiable, respaldada por una red de florerías locales afiliadas (figura 5).

Figura 5

Página de inicio



Fuente: Elaboración propia (2025).

La plataforma Florece Oaxaca, presentada en la siguiente figura, define un catálogo digital con productos destacados que se actualizan de forma continua en función a la temporalidad, fechas conmemorativas y comportamiento del consumidor.

La sección de tendencias expone los arreglos florales más solicitados, organizados por tipo de flor o motivo de celebración, como graduación, cumpleaños o aniversarios.

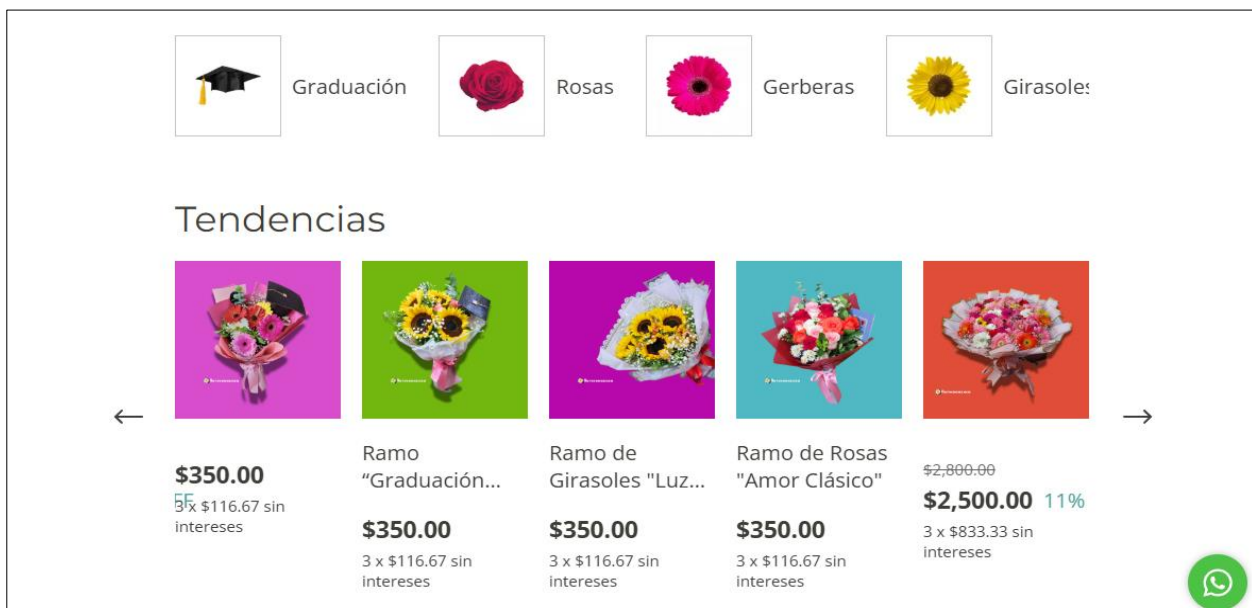
Cada producto cuenta con:

- Imagen en alta resolución sobre un fondo colorido e identificable.
- Nombre comercial representativo del ramo o arreglo floral.
- Precio con opción de pago a plazos y visualización de descuentos activos.

El catálogo se organiza por tipo de flor principal (rosas, girasoles, gerberas) o por ocasión especial. Este módulo busca ofrecer una navegación sencilla, destacar las promociones vigentes y optimizar la experiencia del usuario en el entorno digital (figura 6).

Figura 6

Categorías populares



Fuente: Elaboración propia (2025).

La figura 7 refleja que las flores utilizadas provienen de comunidades productoras como San Antonino Castillo Velasco, Zimatlán de Álvarez, Villa de Zaachila y Ocotlán de Morelos.

Este modelo asegura la frescura de cada producto, reduce la huella ambiental al minimizar los traslados y contribuye al desarrollo local, apoyando de forma directa a pequeños productores regionales. Asimismo, preserva tradiciones como la siembra de flores a campo abierto y fortalece la identidad cultural oaxaqueña.

Además, se comunican los beneficios adicionales del servicio, como envíos seguros en la zona metropolitana, compras protegidas, pagos con tarjetas de crédito y promociones exclusivas. Esta combinación de elementos posiciona a Florece Oaxaca como una plataforma comprometida con la calidad, la transparencia y el impulso económico de su comunidad.

Figura 7

Producción local y economía colaborativa en Oaxaca

Comprometidos con el medio ambiente y la calidad

En Florece Oaxaca promovemos un modelo de economía colaborativa que fortalece el comercio local y la producción regional. Nuestros arreglos florales son elaborados por florerías afiliadas ubicadas en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, y las flores que utilizamos provienen de comunidades productoras de los Valles Centrales, como San Antonino Castillo Velasco, Zimatlán de Álvarez, Villa de Zaachila y Ocotlán de Morelos. Estas localidades son reconocidas por su tradición floricultora, lo que nos permite ofrecer productos frescos, de calidad y con identidad oaxaqueña, mientras generamos ingresos para pequeños productores locales.

[Conoce el origen de nuestras flores](#)

Envíos en la zona metropolitana	Compra 100% segura	Aceptamos Tarjetas de Crédito	¡Aprovecha Nuestras Promociones!
Envíos seguros.	pagos seguros y navegación cifrada.	Paga de forma fácil y segura con tus tarjetas Visa, Mastercard o American Express.	Encuentra descuentos exclusivos, ofertas especiales y productos seleccionados con precios únicos.

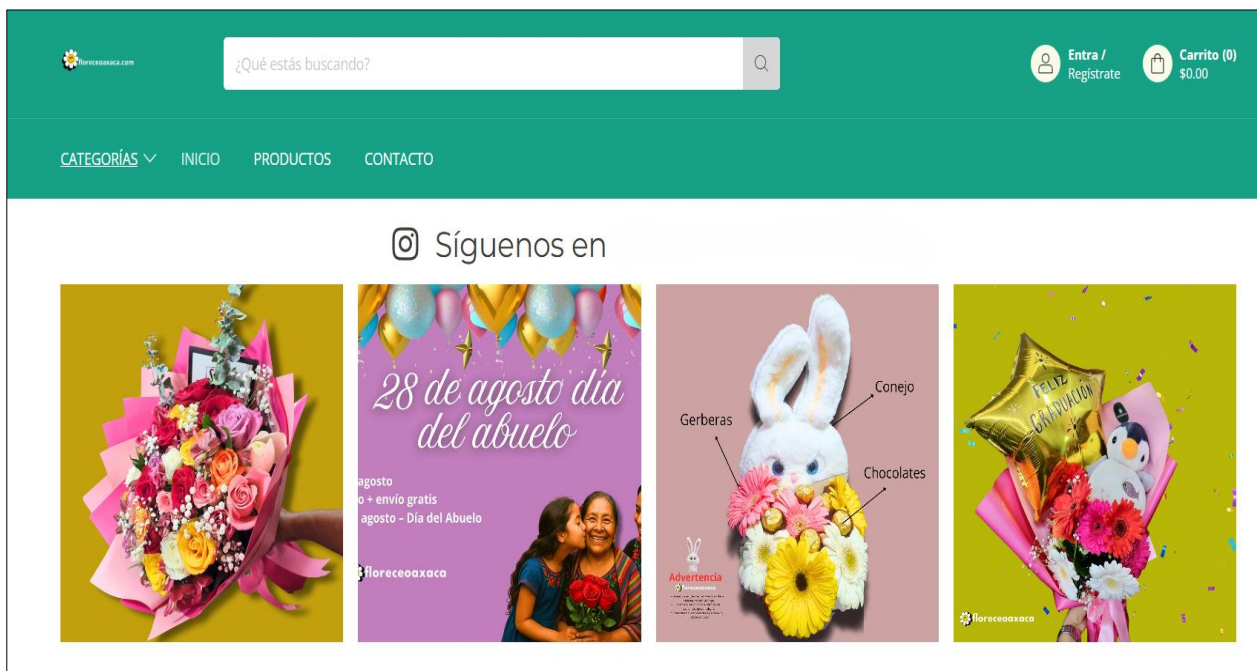
Fuente: Elaboración propia (2025).

En esta sección se enlaza la cuenta oficial de Instagram de Florece Oaxaca, mostrando en tiempo real una galería de productos y promociones que se actualiza automáticamente, facilitando la difusión de novedades y campañas estacionales.

Entre los contenidos mostrados se incluyen; arreglos florales, combinaciones con peluches, chocolates y globos, acompañados de mensajes alusivos a fechas especiales, como el Día del Abuelo, San Valentín o graduaciones. Se busca captar la atención del usuario, reforzar una identidad visual de la marca y fomentar la interacción a través de redes sociales, tal como lo muestra la figura 8.

Figura 8

Redes sociales activas



Fuente: Elaboración propia (2025).

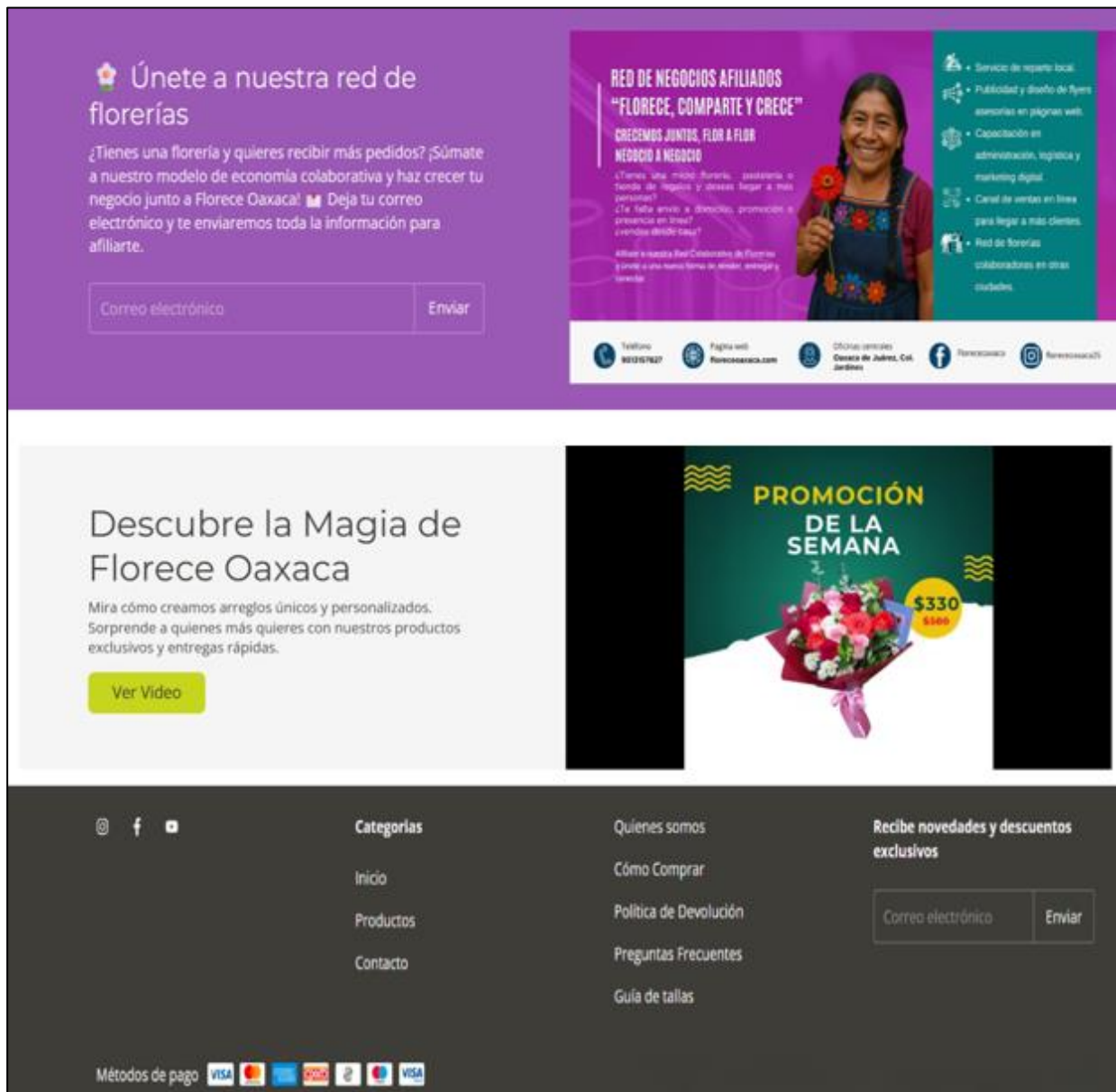
En la última sección de la página principal se combinan estrategias para captar aliados y promover productos con materiales ecológicos. En la parte superior, se invita a propietarios de florerías a unirse a la red de negocios afiliados mediante un formulario que permite recibir información sobre el proceso y sus beneficios, como mayor visibilidad.

También se incluye contenido para atraer clientes finales, como el apartado (Descubre la magia de Florece Oaxaca), que presenta un video sobre las promociones de la semana.

El pie de página ofrece accesos directos a secciones informativas, un formulario de suscripción para recibir novedades, enlaces a redes sociales y los métodos de pago aceptados (figura 9).

Figura 9

Conecta tu florería con más clientes en Oaxaca



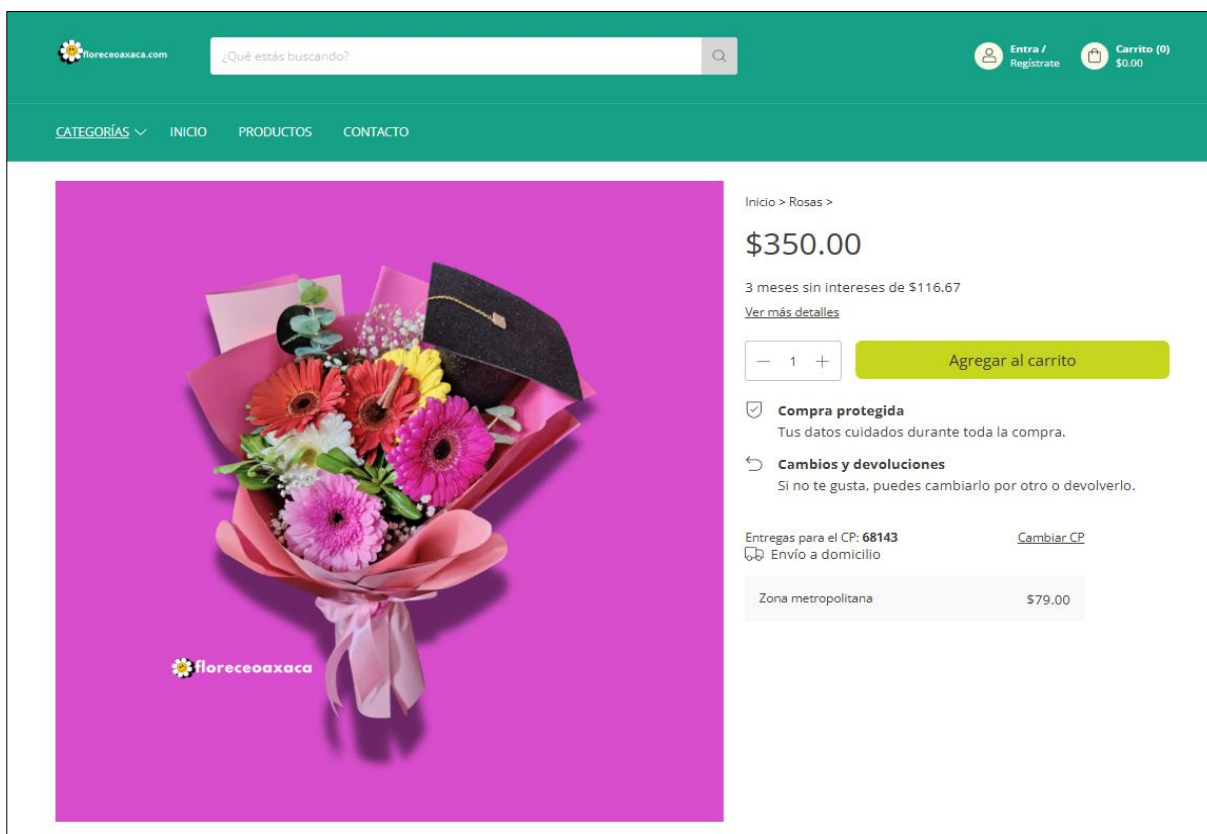
Fuente: Elaboración propia (2025).

En el proceso de compra, cuando el usuario elige el artículo de su preferencia, el sistema despliega automáticamente su costo y calcula el importe correspondiente si se opta por el pago a plazos sin intereses. Además, la plataforma permite definir la cantidad de unidades a adquirir antes de finalizar la transacción.

Asimismo, se destaca que la compra cuenta con protección para el resguardo de datos personales del cliente, garantizando la seguridad en la transacción. Por otra parte, se incluye un apartado informativo sobre políticas de cambios y devoluciones, brindando al usuario la certeza de sustituir o devolver el producto en caso necesario (figura 10).

Figura 10

Vista de producto y detalles de compra en la plataforma



Fuente: Elaboración propia (2025).

En la confirmación de pago de la tienda se concentra, de forma clara y transparente, toda la información necesaria para concluir la compra:

- Resumen del pedido y destino: producto, datos del destinatario y zona de entrega, con opción de modificar dirección, envío o agregar notas.
- Desglose de cobros: incluye precio del producto, cargo por envío y total con IVA.
- Formas de pago: se ofrecen tres opciones: tarjeta (con meses sin intereses), transferencia o depósito bancario y pago en efectivo, adaptándose a las preferencias del cliente.

En conjunto, este apartado facilita la verificación final del pedido y la elección del método de pago, manteniendo transparencia en precios así como la flexibilidad de pago (figura 11).

Figura 11

Resumen del pedido y métodos de pago

The screenshot displays a payment confirmation interface. At the top, a green header bar is visible. Below it, the page is divided into sections. On the left, under 'Entrega > Pago', there is contact information (Azulit_12@gmail.com), a delivery address (Pdte Juárez, 68140 Oaxaca de Juárez, México Sn CP 68143 - Montoya Oaxaca de Juárez, Oaxaca), and a delivery zone (Zona metropolitana - \$79.00). There are links to 'Cambiar' (Change) for the address and zone, and 'Agregar' (Add) for additional notes. On the right, a summary table shows one item (a pink box with a cartoon character) for \$350.00, a subtotal of \$350.00, a shipping cost of \$79.00, and a total of \$429.00. Below this, under 'Opción de pago' (Payment Option), there are three selectable options: 'Tarjeta de crédito o débito' (Credit or debit card) with a yellow badge 'HASTA 3 MESES SIN INTERÉS' (Up to 3 months interest-free), 'Transferencia o depósito bancario' (Bank transfer or deposit), and 'Efectivo' (Cash). A large green button at the bottom right says 'Realizar pedido' (Place order).

Entrega > Pago	
Azulit_12@gmail.com	Cambiar
Pdte Juárez, 68140 Oaxaca de Juárez, México Sn CP 68143 - Montoya Oaxaca de Juárez, Oaxaca	
Zona metropolitana - \$79.00	
Notas adicionales	Agregar
Opción de pago	
Tarjeta de crédito o débito	HASTA 3 MESES SIN INTERÉS >
Transferencia o depósito bancario	>
Efectivo	>
Realizar pedido	

Fuente: Elaboración propia (2025).

Flujo de entrega en 8 pasos

El sistema de la plataforma integra un proceso estandarizado de entregas que permite un control preciso en cada etapa, asegurando eficiencia operativa, trazabilidad y satisfacción del cliente. Este procedimiento garantiza que cada entrega sea rápida, segura y transparente, fortaleciendo la confianza de los clientes y el compromiso de las florerías afiliadas.

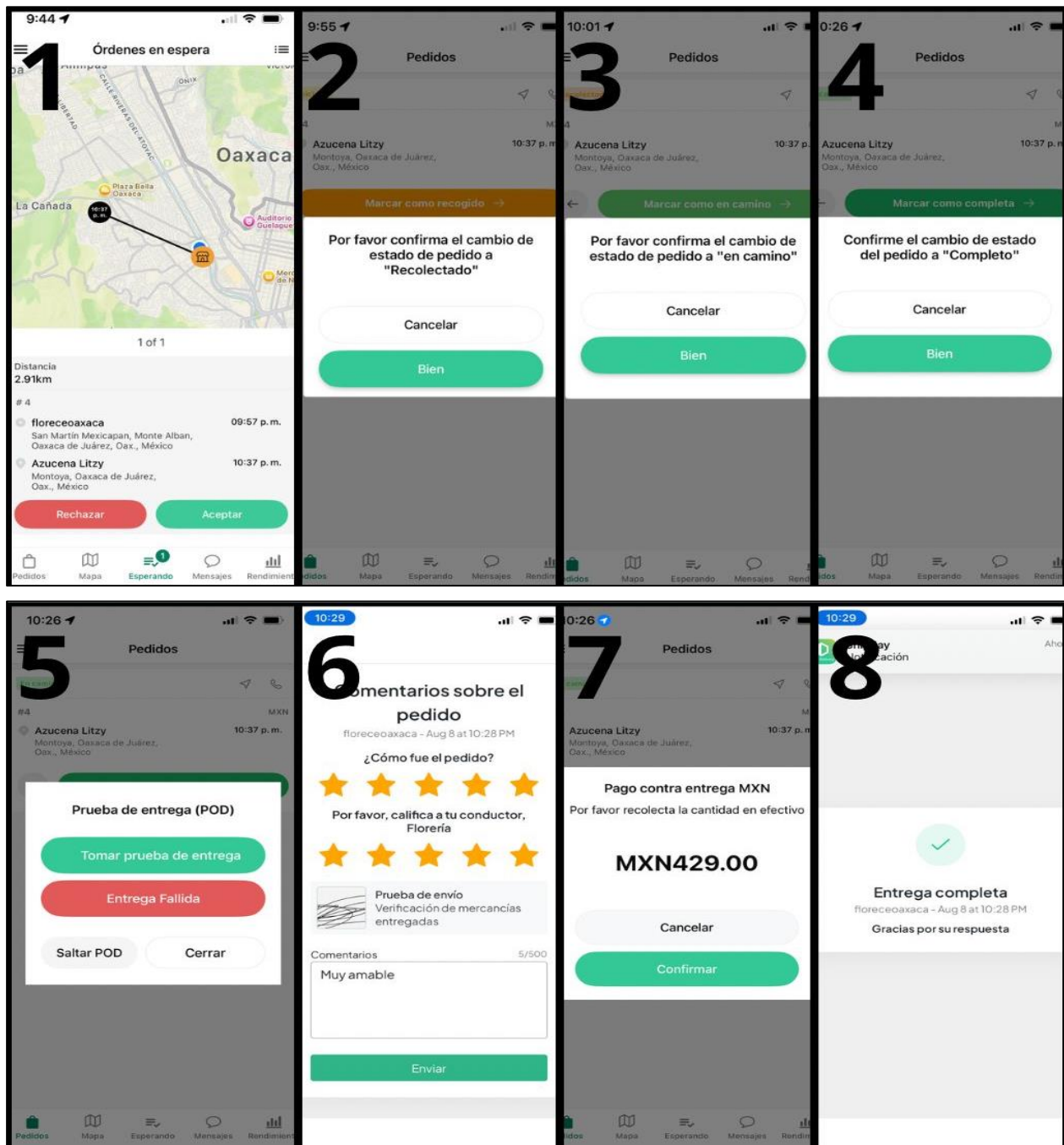
Para mayor claridad, se describen a continuación las etapas que conforman el proceso de entrega:

1. **Recepción del pedido:** El repartidor recibe la notificación, visualiza la ruta asignada y acepta la orden.
2. **Confirmación de recolección:** Se registra el pedido como “recogido” en la florería afiliada.
3. **Traslado en curso:** El estado cambia a “En camino”, habilitando el rastreo en tiempo real para el cliente.
4. **Entrega confirmada:** El repartidor marca el pedido como “entregado” en el destino.
5. **Prueba de entrega (POD):** Se toma evidencia (foto o firma digital) o se registra como entrega fallida en caso necesario.
6. **Valoración del servicio:** El cliente califica la experiencia y deja comentarios.
7. **Pago contra entrega:** En caso de efectivo, el repartidor registra el cobro en la plataforma.
8. **Cierre del pedido:** El sistema confirma la entrega y emite un mensaje de agradecimiento.

La figura 12 identifica de forma clara cómo se desarrolla cada fase, desde la recepción del pedido hasta el cierre final. Este recurso gráfico facilita la comprensión del procedimiento estandarizado y cómo la plataforma garantiza control, transparencia y eficiencia en cada envío.

Figura 12

Proceso de actualización en la plataforma de entregas

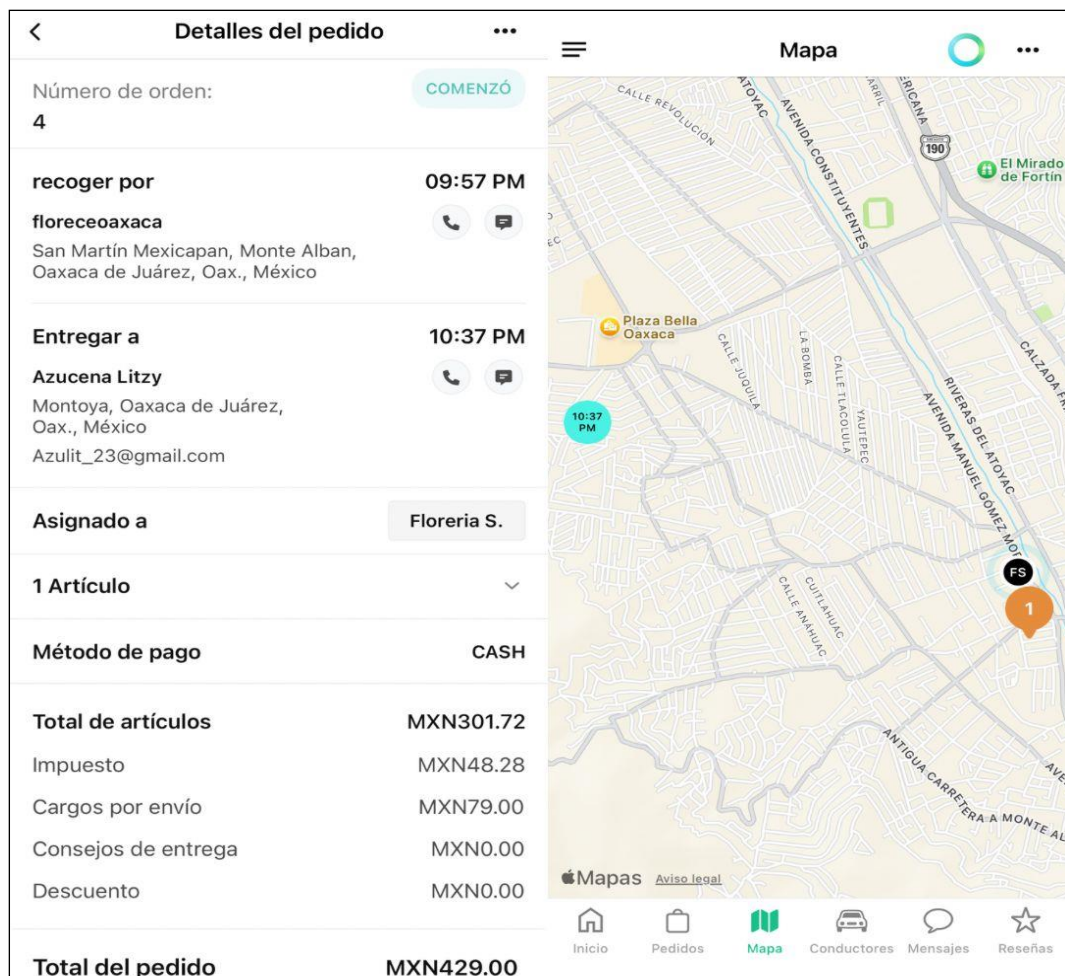


Fuente: Elaboración propia (2025).

Una vez realizado el pedido, de manera manual se asigna la orden a una florería afiliada, la cual se encargará de elaborar el producto conforme al modelo establecido. La visualización del sistema de rastreo en tiempo real, junto con los datos de recolección, entrega y asignación del pedido, optimiza la logística en la zona metropolitana de Oaxaca. Este sistema permite monitorear la ubicación del repartidor, confirmar puntos de origen y destino, así como actualizar el tiempo preciso de cada etapa del proceso, lo que mejora la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, tal como se aprecia en la figura 13.

Figura 13

Rastreo de pedido y detalles de entrega en tiempo real



Fuente: Elaboración propia (2025).

Asimismo, por medio de fichas técnicas, se proporciona a las florerías afiliadas información detallada sobre el proceso de elaboración de cada producto solicitado, asegurando uniformidad en la calidad, presentación y características de los arreglos entregados, tal como se presenta en la tabla 7.

Tabla 7

Ficha técnica del producto

Nombre del producto	Ramo de gerberas multicolor con accesorio de graduación.
Imagen	
Componentes principales	Flores principales: • 1 gerbera color blanco • 1 gerbera color amarillo • 2 gerberas color rojo • 2 gerberas color rosa Complementos florales: • 1 follaje de eucalipto • 3 ramas de nube blanca Materiales de envoltura y decoración: • 1 listón satinado número 4 • 2 hojas de papel coreano Accesorio especial: • Birrete de graduación (decorativo)
Descripción del producto	Arreglo floral con gerberas en tonos variados, nube blanca y follaje de eucalipto. Envuelto en papel coreano rosa, con moño satinado y birrete decorativo, ideal para obsequios de graduación.
Presentación y empaques comerciales	Envoltura decorativa de papel coreano con moño de listón satinado y accesorio de birrete de graduación.

Fuente: Elaboración propia (2025).

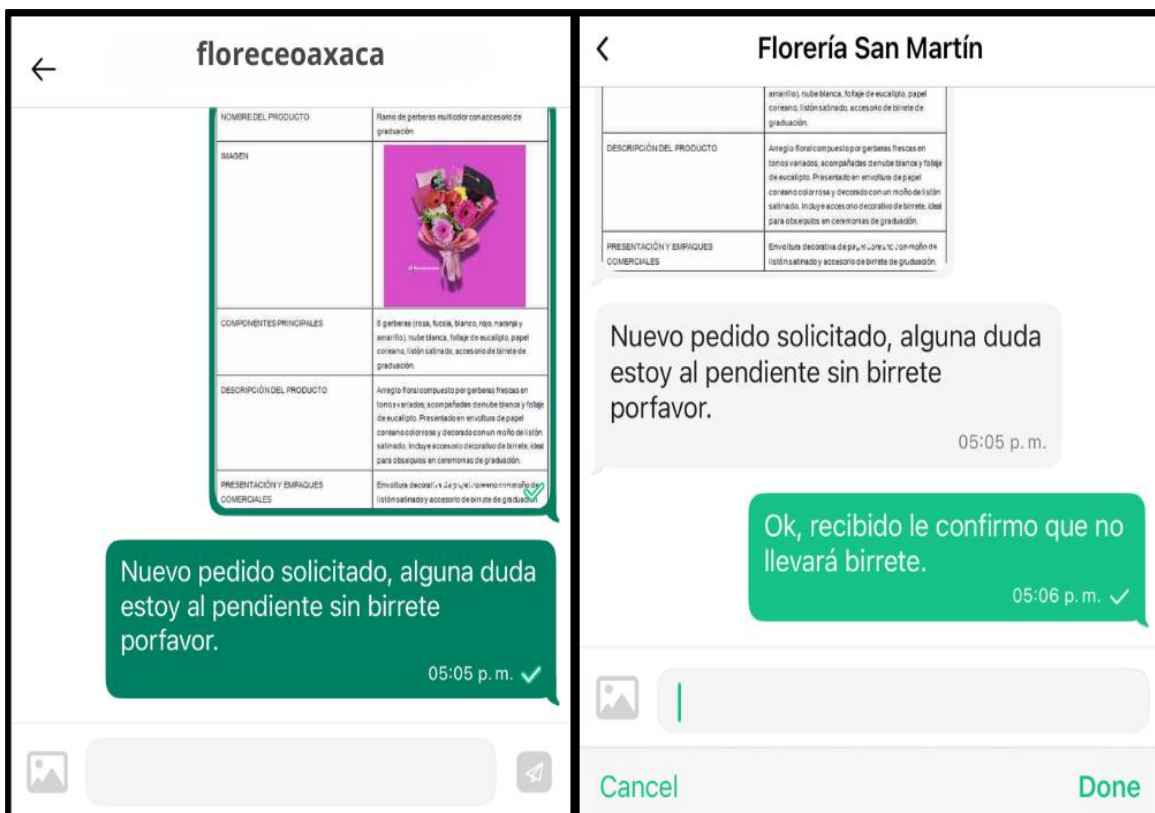
Cuando el cliente realiza la orden de compra a través del sitio web floreceoaxaca.com, la información del pedido se registra en la plataforma de envíos. La florería podrá operar bajo dos modalidades:

1. **Sin repartidor propio**, en cuyo caso la entrega será gestionada por los repartidores de Florece Oaxaca.
2. **Con repartidor propio**, donde la florería se encarga directamente de la entrega.

En cualquiera de las dos opciones, estará previamente registrado en la aplicación de envíos, lo que permite gestionar el seguimiento, la trazabilidad y la confirmación de entrega de manera centralizada, esto se referencia en la figura 14.

Figura 14

Confirmación de pedido mediante ficha técnica



Fuente: Elaboración propia (2025).

Afiliación de florerías

La empresa Florece Oaxaca opera bajo un modelo de economía colaborativa especializado en la venta y distribución de arreglos florales en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez. A través de una plataforma digital propia, se gestiona todo el proceso desde la aceptación del pedido hasta su entrega final, brindando trazabilidad, control logístico y soporte en tiempo real tanto al cliente como a las florerías afiliadas.

Modalidades de recolección y entrega

La empresa cuenta con repartidores propios para garantizar entregas puntuales y seguras. Sin embargo, también se contemplan dos modalidades de recolección y entrega, ofreciendo flexibilidad a las florerías afiliadas:

Recolección por Florece Oaxaca

- Un repartidor de la empresa pasa al taller o punto de venta de la florería afiliada para recolectar el producto elaborado.
- Esta modalidad no genera ningún costo adicional para la florería. El repartidor se identifica y presenta el folio del pedido asignado.

Entrega directa por el florista afiliado

- En caso de que la florería cuente con repartidores propios o medios logísticos, puede realizar directamente la entrega.
- En esta modalidad, la empresa solo retiene una comisión del 10% sobre el valor total del pedido, como compensación por el uso de la plataforma y la generación de la venta.

Ambas opciones están diseñadas para adaptarse a la capacidad operativa de cada florería, teniendo una experiencia de compra optimizada para el cliente final.

Condiciones de venta y política de envíos

El ticket mínimo por pedido es de \$350.00 MXN. Esto garantiza que el florista pueda obtener una ganancia considerable por cada pedido.

Esquema de pagos

El pago a los floristas afiliados se realiza de forma semanal, permitiendo una mayor liquidez y rotación de capital. Cada fin de semana se liquida el monto correspondiente a los pedidos elaborados durante la semana, siempre que estos hayan sido entregados correctamente y cuenten con su evidencia respectiva.

Proceso de afiliación

Para formar parte de Florece Oaxaca, las florerías interesadas deben completar un proceso de registro que incluye la entrega de la siguiente documentación, con un tiempo de validación estimado de 24 horas:

Requisitos:

- Identificación oficial (INE).
- RFC o constancia de situación fiscal vigente.
- Comprobante de domicilio del local o taller.
- Fotografía de la fachada del establecimiento.
- Datos bancarios para transferencias:
 1. Nombre del beneficiario.
 2. Clavé interbancaria.
 3. Banco de destino.

III.7. Análisis de mercado

Kotler y Armstrong (2017), refieren que el análisis de mercado es el proceso mediante el cual una empresa estudia las características, necesidades, comportamientos y tendencias de un grupo de consumidores, con el fin de identificar oportunidades, reducir riesgos y diseñar estrategias comerciales más efectivas. Este análisis permite comprender tanto el entorno competitivo como las demandas del público objetivo.

La empresa participa en un mercado segmentado dentro del sector floral y de regalos. Opera bajo un modelo de servicios digitales de intermediación, basado en la economía colaborativa, donde conecta florerías locales con clientes a través de su plataforma. Genera ingresos por comisiones de venta y servicios de envío mediante repartidores propios.

La empresa opera en un mercado segmentado, atendiendo dos tipos de clientes: B2B: Micro florerías afiliadas que buscan digitalizarse y aumentar ventas. B2C: Clientes finales que compran flores para eventos o regalos, valorando rapidez, confianza y comodidad.

III.7.1. Segmentación de mercado

Para efectos de esta investigación, fue necesario establecer una diferenciación específica entre los micronegocios que podrían formar parte del modelo de afiliación propuesto por Florece Oaxaca. La segmentación de mercado permite identificar con mayor precisión las características operativas, tecnológicas y comerciales que poseen estas unidades económicas, facilitando el diseño de estrategias adecuadas de integración, capacitación y atención.

Este enfoque permite crear una red colaborativa eficiente, adaptada a las condiciones reales del entorno local, considerando factores como el nivel de digitalización, disposición a colaborar y canales de ventas actuales. De esta manera, no solo se busca incorporar florerías al comercio electrónico, sino también fortalecer su participación en un ecosistema económico más formal y competitivo.

En la tabla 8 se define la segmentación aplicada, basada en variables geográficas, demográficas y conductuales:

Tabla 8

Segmentación para microempresas afiliadas

Tipo de segmentación	Variable	Aplicación en Florece Oaxaca
Geográfica	Región	Zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.
Demográfica	Tamaño del negocio	Microempresas con 1 a 3 empleados.
	Antigüedad	Negocios con más de 2 años de operación, en su mayoría informales o semiformales.
	Propiedad	Negocios familiares o de autoempleo gestionados por propietarios directos.
	Nivel educativo del dueño	Educación baja, media o superior; con interés en capacitación digital, pero con conocimientos limitados.
Conductual	Disposición a colaborar	Abierta, dependiendo del beneficio. Algunos ya colaboran informalmente.
	Uso de tecnología	Uso básico de redes sociales (principalmente Facebook), catálogo visual limitado.
	Canales de venta actuales	Mayormente físicos, algunos digitales informales (WhatsApp, Facebook).
	Interés en digitalización	Alta disposición a integrarse a plataformas colaborativas si se ofrecen beneficios tangibles.

Fuente: Elaboración propia (2025).

En el caso de los consumidores, se llevó a cabo una segmentación con el propósito de identificar los perfiles más relevantes para el modelo de negocio. Esta clasificación permite comprender sus características demográficas, comportamientos de compra y niveles de ingreso, lo cual resulta fundamental para diseñar estrategias de marketing, distribución y atención acordes con sus necesidades y preferencias (tabla 9).

Tabla 9

Segmentación para posibles consumidores

Tipo de segmentación	Variable	Aplicación en Florece Oaxaca
Geográfica	Región	Zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.
	Densidad	Alta densidad poblacional con puntos de entrega estratégicos.
Demográfica	Edad	Segmentos clave: 25 a 45 años (jóvenes y adultos en edad productiva).
	Género	Público objetivo principal: mujeres, aunque se ofrece para todos los géneros.
	Tamaño de la familia	Parejas jóvenes, familias pequeñas y clientes individuales.
	Ingreso	Clase media aspiracional. Esto es ideal para Oaxaca, donde el ingreso promedio mensual por persona ronda los \$7,000 a \$9,000 MXN.
	Ocupación	Profesionales, emprendedores, empleados administrativos.
	Educación	Nivel medio-superior y superior; con acceso a plataformas digitales.

Fuente: Elaboración propia (2025).

III.7.2. Estudio de mercado

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de corte transversal y aplicada en campo. Su objetivo principal consiste en describir las características de las microempresas florales con posibilidad de incorporarse al modelo colaborativo Florece Oaxaca, además de identificar el arquetipo del consumidor asociado al proyecto.

Microempresas del sector floral

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 12 microempresas florales de la zona metropolitana de Oaxaca que aceptaron participar voluntariamente en la investigación. Esta técnica permitió obtener informaciones directas de actores accesibles para la aplicación del instrumento.

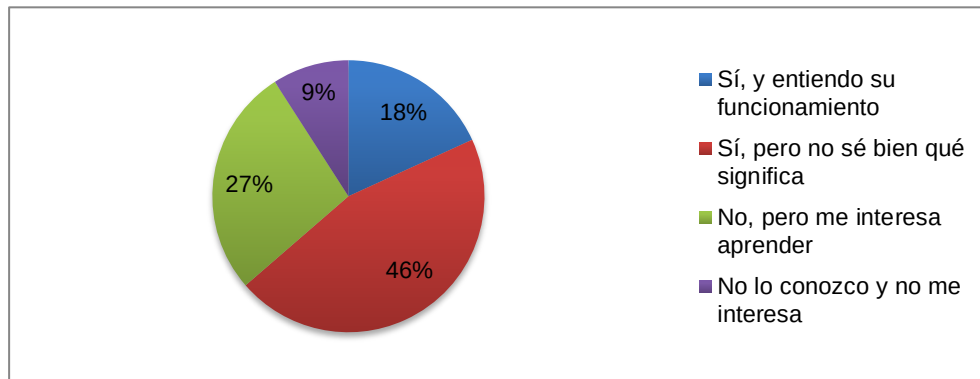
El estudio, de carácter deductivo, se centró en cuatro aspectos principales: 1) conocimiento sobre economía colaborativa; 2) disposición para integrarse a una plataforma digital; 3) nivel de digitalización actual; y 4) obstáculos percibidos para la colaboración. Como variable transversal se analizó el acceso a herramientas tecnológicas.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tal como se observa en la gráfica 1, el 18% de los encuestados afirma entender el concepto de economía colaborativa, mientras que un 46% lo ha escuchado, pero no lo comprende del todo. Un 27% no lo conoce, aunque tiene interés en aprender, y solo un 9% no lo conoce ni tiene intención de hacerlo. Estos datos evidencian una importante oportunidad para sensibilizar y capacitar a potenciales aliados dentro del modelo colaborativo de Florece Oaxaca.

Gráfica 1

Conocimiento del término “economía colaborativa”

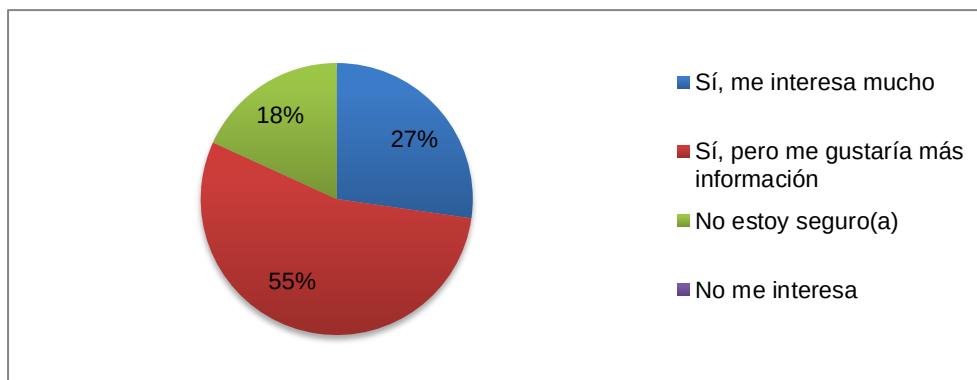


Fuente: Elaboración propia (2025).

Respecto al interés por integrarse a una plataforma digital colaborativa, el 55% de los encuestados señaló que sí le interesa, aunque le gustaría contar con más información antes de hacerlo. Un 27% afirmó estar muy interesado en participar, mientras que un 18% indicó que no está seguro. Ninguno de los encuestados eligió la opción de “no me interesa”. Estos resultados reflejan un panorama favorable para captar florerías bajo el modelo de afiliación de Florece Oaxaca, tal como se identifica en la gráfica 2.

Gráfica 2

Interés en integrarse a una plataforma digital colaborativa



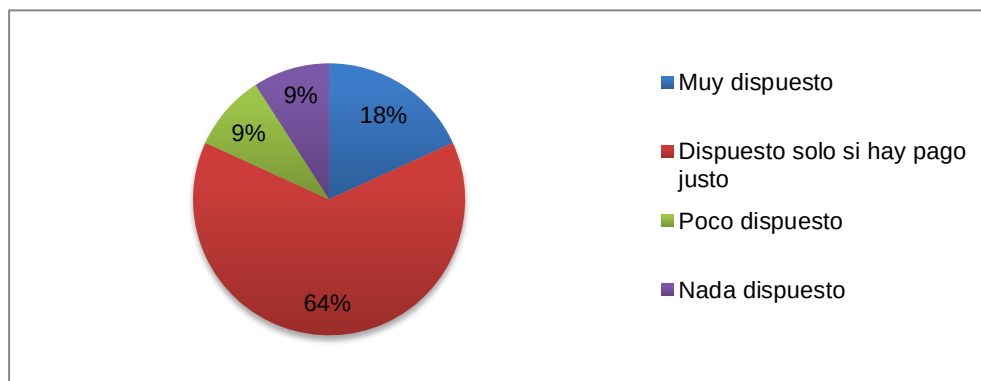
Fuente: Elaboración propia (2025).

En cuanto al nivel de disposición para colaborar, el 64% se mostró dispuesto si existía una comisión justa, el 18% muy dispuesto, mientras que un 9% poco dispuesto y por ultimo otro 9% nada dispuesto.

Los resultados reflejan la importancia de ofrecer condiciones claras y atractivas para fomentar la participación de las florerías en el modelo colaborativo (gráfica 3).

Gráfica 3

Disposición a colaborar entre florerías para cubrir pedidos ampliados

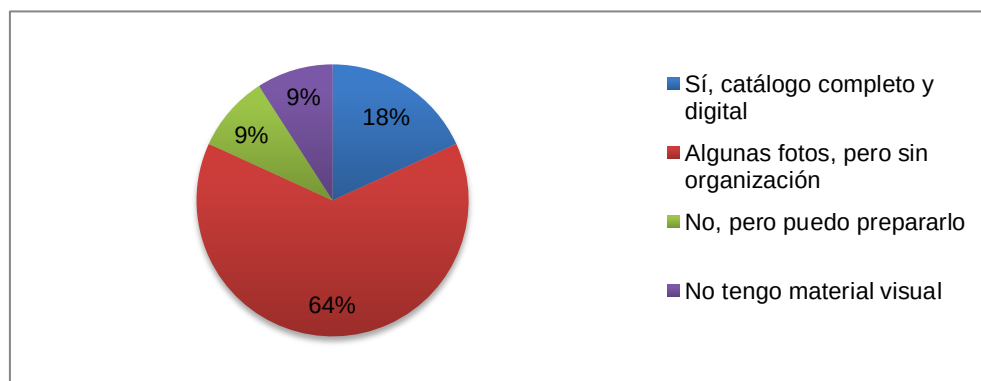


Fuente: Elaboración propia (2025).

La gráfica 4 evidencia que el 64% de las florerías cuentan con fotografías, aunque sin organización definida, lo que limita su presencia digital. Solo el 18% dispone de un catálogo completo, mientras que un 9% aún no tiene material pero planea elaborarlo y otro 9% carece totalmente de recursos visuales. Estos datos evidencian que las florerías tienen la iniciativa para cambios estructurales, aunque muchas requieren orientación y acompañamiento.

Gráfica 4

Disponibilidad de catálogos digitales o material visual



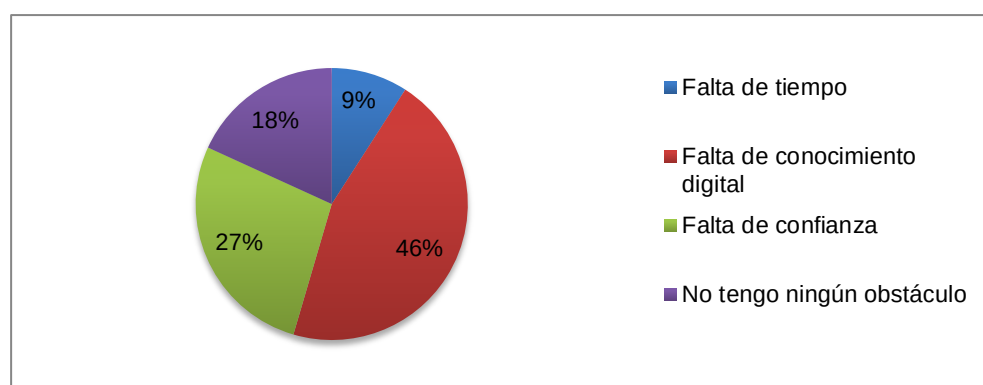
Fuente: Elaboración propia (2025).

De acuerdo con los resultados de la gráfica 5, el 46% de los encuestados señala la falta de conocimiento digital como el principal obstáculo para integrarse a plataformas tecnológicas. El 27% identifica la falta de confianza como una barrera, mientras que el 9% menciona la falta de tiempo. Solo un 18% indicó no tener ningún obstáculo.

Estos datos subrayan la necesidad de ofrecer acompañamiento técnico y generar confianza en los procesos digitales, a fin de facilitar la incorporación efectiva de las florerías a modelos de economía colaborativa como Florece Oaxaca.

Gráfica 5

Principales obstáculos para integrarse a una plataforma colaborativa



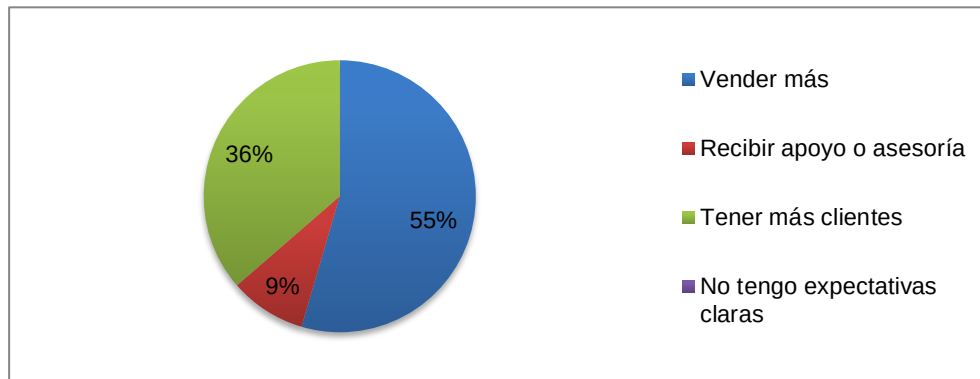
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados obtenidos en la gráfica 6 reflejan que el 55% de las florerías encuestadas espera incrementar sus ventas al integrarse al proyecto, mientras que un 36% manifestó interés en recibir apoyo o asesoría para optimizar sus procesos y estrategias comerciales. Un 9% indicó que su principal expectativa es atraer más clientes, y ninguna florería señaló no tener expectativas claras, lo que demuestra un alto nivel de motivación e interés por aprovechar la oportunidad que representa la plataforma.

Este contexto refleja tanto la voluntad de las florerías por incorporar soluciones digitales y diversificar sus canales de comercialización, como su interés en fortalecer sus competencias mediante procesos de capacitación.

Gráfica 6

Expectativas de las florerías al integrarse al proyecto

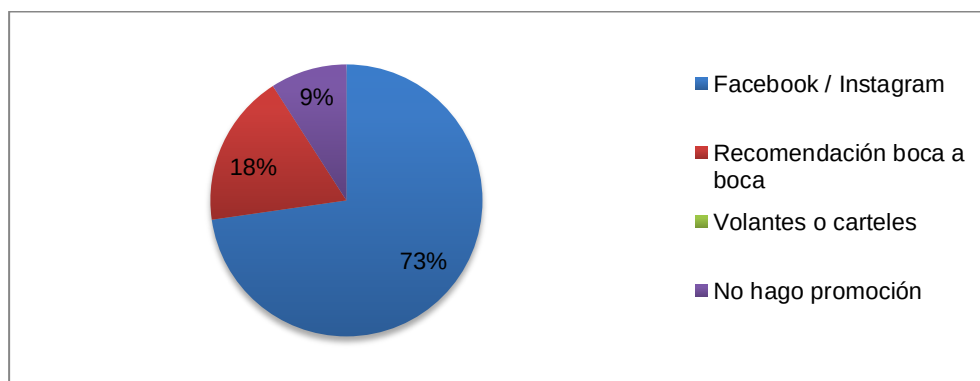


Fuente: Elaboración propia (2025).

En la gráfica 7, se visualiza que el 73% de las florerías encuestadas promociona sus productos en Facebook o Instagram. Un 18% lo hace mediante recomendación boca a boca, un 9% usa volantes o carteles, y ninguno no realiza promoción. Esto evidencia una fuerte presencia digital, lo que representa una oportunidad para optimizar estrategias en redes sociales y fortalecer la identidad digital del sector.

Gráfica 7

Medios utilizados por las florerías para promocionar sus productos



Fuente: Elaboración propia (2025).

Como conclusión, el sector floral en la zona metropolitana de Oaxaca tiene apertura a la digitalización y a la economía colaborativa, aunque persisten limitaciones en conocimiento y confianza. Solo un (18%) entiende plenamente el concepto, pero la mayoría, (73%), ya promociona en redes sociales, lo que refleja una base digital en crecimiento.

La disposición a integrarse a una plataforma es alta: un (82%) manifestó interés, destacando que el (64%) colaboraría bajo condiciones de pago justo, lo que subraya la importancia de la confianza y la equidad. Sin embargo, los principales obstáculos siguen siendo la falta de conocimiento digital (46%), y de confianza (27%).

Las florerías esperan principalmente vender más (55%), recibir apoyo técnico (36%) y atraer más clientes (9%), lo que confirma su orientación al crecimiento.

En síntesis, el sector floral está motivado y abierto al cambio, lo que brinda una oportunidad para que Florece Oaxaca se consolide como modelo colaborativo, siempre que se promueva la capacitación digital, se refuerce la confianza y se impulse la creación de catálogos estructurados. Las fotografías representativas de los puestos y florerías encuestadas en la zona metropolitana de Oaxaca, se visualizan en la figura 15.

Figura 15

Puestos y florerías locales en la zona metropolitana de Oaxaca



Fuente: Elaboración propia (2025).

Perfil del consumidor y análisis de preferencias en el mercado floral

Para estimar el tamaño de la muestra correspondiente a los consumidores de flores en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, se aplicó la fórmula para poblaciones infinitas, debido a que no se dispone de un registro oficial del número total de compradores en el sector. La fórmula empleada fue la siguiente:

Donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza (1.96 para el 95%).

p = probabilidad de éxito (0.5).

$q = 1 - p$ (0.5).

e = margen de error permitido ($0.065 = 6.5\%$).

Sustituyendo los valores:

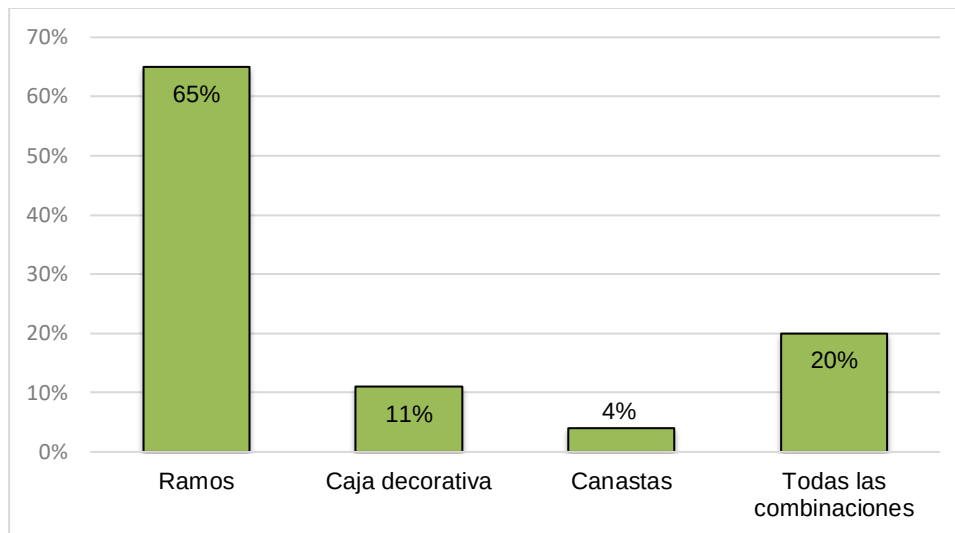
$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot p \cdot q}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.065^2}$$
$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.004225} = 227$$

La información se obtuvo mediante un formulario de Google aplicado a 227 consumidores de entre 23 y 60 años. El objetivo fue identificar sus preferencias de compra y hábitos de consumo de flores, como insumo clave para afinar la propuesta comercial de Florece Oaxaca, los resultados fueron los siguientes:

La gráfica 8 muestra que los ramos concentran el 65% de las preferencias, seguidos por la caja decorativa con 11%, la canasta con 4% y un 20% que eligió todas las combinaciones, destacando la inclinación por lo tradicional pero también el interés en la personalización.

Gráfica 8

Preferencias y estilo de arreglos florales

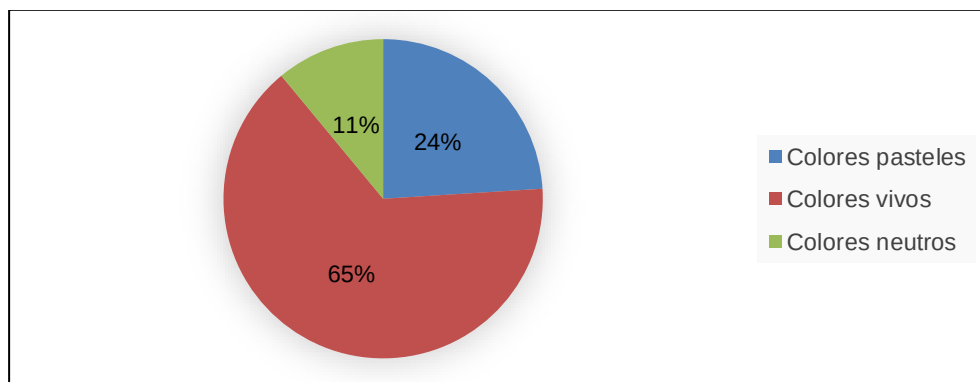


Fuente: Elaboración propia (2025).

En la encuesta se ofrecieron tres alternativas de arreglos florales: colores vivos 65%, contrastantes y modernos que transmiten elegancia, colores pastel 24%, tonos como rosa, lila, azul y verde, asociados con delicadeza y colores neutros 11%, gamas cálidas y terrosas que evocan naturalidad. Estos resultados reflejan que predominan los gustos por colores intensos, aunque persisten nichos que valoran lo romántico (gráfica 9).

Gráfica 9

Preferencias de colores

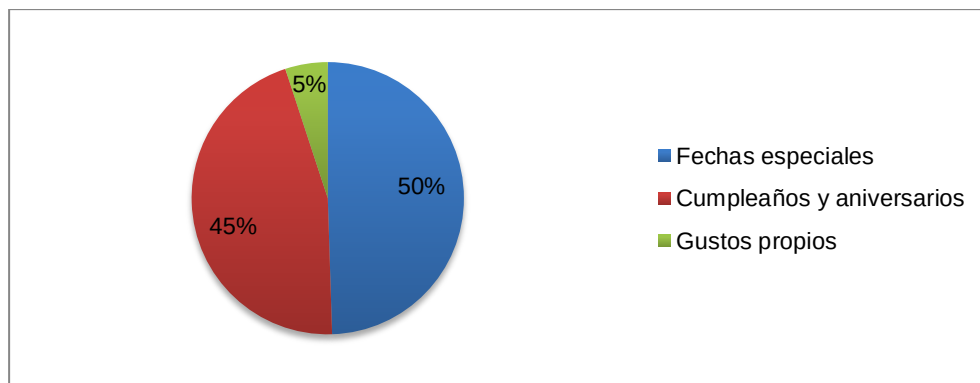


Fuente: Elaboración propia (2025).

El 50% de las adquisiciones de flores ocurre en torno a celebraciones significativas, como el Día de San Valentín, el Día de las Madres o conmemoraciones especiales (gráfica 10). Esta tendencia refleja un comportamiento estacional claro, donde los consumidores responden emocional y culturalmente a eventos socialmente marcados. Le sigue un 45% de las ventas que corresponde a obsequios por cumpleaños o aniversarios personales, lo que revela un potencial para fomentar compras más frecuentes fuera de dichas fechas. Finalmente, solo el 5% adquiere flores por motivaciones personales, lo que abre la posibilidad de incentivar el consumo habitual mediante campañas orientadas al bienestar, la decoración del hogar o el autocuidado.

Gráfica 10

Comportamiento del consumidor en fechas especiales

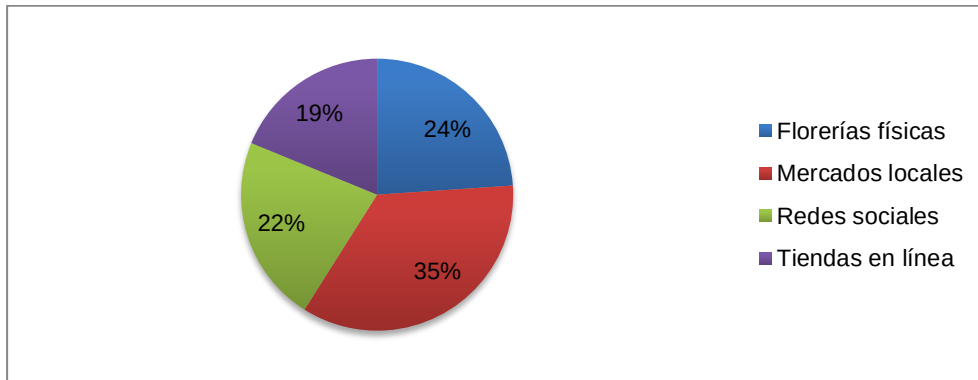


Fuente: Elaboración propia (2025).

En los datos representados en la gráfica 11, el 35% de los consumidores prefieren adquirir flores en mercados locales, seguidos por un 24% que opta por florerías físicas. Las redes sociales representan el canal de compra para el 22%, mientras que un 19% elige tiendas en línea. Esta distribución revela una combinación entre canales tradicionales y digitales, lo que sugiere la importancia de mantener presencia tanto física como en plataformas digitales para atender distintos perfiles de consumidores.

Gráfica 11

Distribución del canal de compra preferido por los consumidores

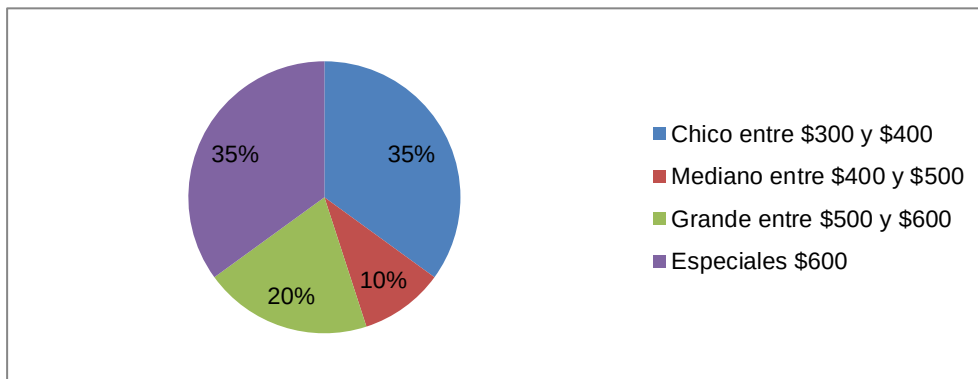


Fuente: Elaboración propia (2025).

Se resalta que el 35% de los consumidores encuestados prefiere arreglos pequeños con un precio entre \$300 y \$400, mientras que otro 35% opta por arreglos medianos con un valor de \$400 a \$500. El 20% elige arreglos grandes entre \$500 y \$600, y solo el 10% considera atractivos los arreglos premium de más de \$600. Esta diversidad de preferencias sugiere la necesidad de productos chicos y medianos (gráfica 12).

Gráfica 12

Distribución de precios estimados para arreglos florales

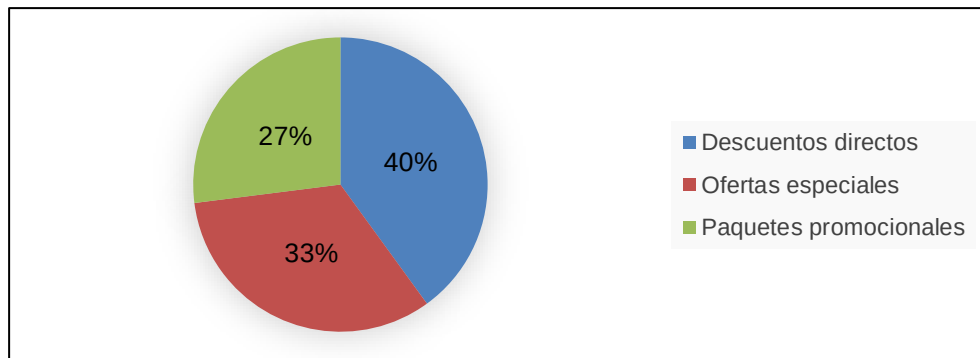


Fuente: Elaboración propia (2025).

El 40% de los encuestados prefiere los descuentos directos como estrategia promocional principal. Un 33% se inclina por ofertas especiales, mientras que el 27% opta por paquetes promocionales (gráfica 13). Estos resultados indican que los incentivos económicos inmediatos son los más valorados por los consumidores, quienes buscan beneficios tangibles al momento de la compra.

Gráfica 13

Preferencias generales en estrategias de promoción



Fuente: Elaboración propia (2025).

El estudio de mercado en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez dio como resultado que los consumidores principalmente personas de entre 23 y 50 años, presentan preferencias claras en cuanto a estilo, color, precio y motivaciones de compra. La mayoría 65% se inclina por arreglos combinados que integran elementos tradicionales con detalles adicionales, lo que refleja una fuerte valoración por la personalización, mientras que los estilos individuales tienen menor aceptación. En cuanto a los colores, predominan las combinaciones vibrantes y contrastantes (65%), aunque persisten segmentos que optan por tonos pasteles (24%) o neutros (11%), asociados a gustos clásicos o naturales.

Respecto a los canales de compra, se observa una combinación entre lo tradicional y lo digital: un (35%) prefiere mercados locales, un (24%) florerías físicas, un (22%) redes sociales y un (19%) tiendas en línea, lo que sugiere la necesidad de estrategias omnicanal.

En términos de precios, los consumidores se concentran en arreglos pequeños y medianos entre \$300 y \$500 (70% en conjunto), mientras que solo un (10%) se interesa en productos premium superiores a \$600. Finalmente, las promociones más valoradas son los descuentos directos (40%), seguidos de ofertas especiales (33%) y paquetes promocionales (27%), lo que confirma que los incentivos inmediatos son clave en la decisión de compra.

En síntesis, el mercado floral en la región se caracteriza por un consumo altamente estacional, una preferencia por diseños modernos y accesibles, y una creciente relevancia de los canales digitales. Estos elementos constituyen una base sólida para orientar la estrategia de Florece Oaxaca hacia la innovación, la competitividad y la satisfacción de distintos perfiles de clientes. A continuación, se presenta una imagen ilustrativa del perfil de cliente ideal.

Figura 16

Perfil de cliente



Fuente: Elaboración propia (2025).

III.7.3. Análisis de la competencia

De acuerdo con Aaker (2011), el análisis de la competencia permite identificar fortalezas, debilidades, estrategias y posicionamientos de las empresas rivales, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Competidores directos

La selección de florerías (tabla 10), se basó en su presencia digital y operación en los municipios de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, priorizando las más destacadas en este ámbito.

Se evaluaron aspectos como ubicación, especialización, fortalezas y debilidades, siguiendo el enfoque de Lamb, Hair y McDaniel (2011), quienes señalan que un análisis competitivo eficaz debe valorar la capacidad de atender al mercado meta y diferenciarse.

Tabla 10

Análisis de competencia directa

Competidor	Dirección	Característica
Enviaflores.com	Plataforma nacional (CDMX / cobertura nacional)	Catálogo cerrado, entregas programadas, logística propia o tercerizada, precios altos, sin trato personalizado.
Flora Queen	Internacional (opera en México)	Envíos internacionales, productos estandarizados, sin contacto con productores locales, comisiones elevadas.
Uber Eats / Didi Food	Apps de reparto con florerías locales (Oaxaca de Juárez)	Altas comisiones (hasta 35%), no controlan calidad del arreglo, entregas bajo demanda, visibilidad digital.
Rappi	App de reparto (opera en zonas seleccionadas de Oaxaca)	Integración de florerías como restaurantes, entregas rápidas, interfaz popular, sin curaduría de productos.

Fuente: Elaboración propia, con referentes teóricos de Lamb, Hair y McDaniel (2011).

Competidores indirectos

La identificación de competidores indirectos permite comprender el panorama más allá del sector floral, ya que incluyen negocios como tiendas de regalos y marketplaces digitales que, aunque no venden flores, compiten por la misma intención de compra: obsequiar detalles o resolver necesidades simbólicas. Según Porter (1996), forman parte de las “fuerzas competitivas ampliadas”, pues ofrecen alternativas a las mismas necesidades del cliente. Reconocerlos ayuda a que Florece Oaxaca consolide una propuesta diferenciadora y evite la pérdida de mercado frente a opciones sustitutas, esto se ve representado en la tabla 11.

Tabla 11

Análisis de competidores indirectos

Competidor	Dirección	Características	Presencia digital
Box de experiencias XO	Santa Cruz Xoxocotlán (entrega a domicilio).	Cajas temáticas con productos variados (flores, snacks, decoración).	Facebook, Instagram.
Regalos La jirafa	Calle Díaz Ordaz #200, Col. Centro, Oaxaca de Juárez.	Detalles personalizados, servicio a domicilio, productos para ocasiones especiales.	Facebook.
Sorpresas con Amor by Vanesiux	Heroico Colegio Militar #215, col. Centro, Oaxaca de Juárez, Oax. 68050.	Detalles y obsequios 100 % personalizables, diseño temático por ocasión.	Facebook con catálogo actualizado, atención por mensajes y envíos.
Marías Arte y Diseño	Dirección: Constitución / Gurrión 102, Jardín El Pañuelito, Col. Centro, Oaxaca de Juárez, Oax. 68000.	Tienda online, envíos nacionales.	mariasarteydiseno.com, Facebook, Instagram.

Fuente: Elaboración propia, con referentes teóricos de Lamb, Hair y McDaniel (2011).

III.7.4. Promoción del servicio

La empresa en la etapa de experimentación implementa una estrategia de promoción enfocada en medios digitales y visibilidad local, con el fin de atraer a nuevos clientes, generar reconocimiento de marca, además de facilitar el acceso a sus productos desde distintos canales.

Para posicionar a Florece Oaxaca como una plataforma confiable, accesible y competitiva en el sector floral de la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez, se realiza una estrategia de promoción multicanal basada en el perfil del consumidor y el comportamiento de compra detectados en el estudio de mercado.

Publicidad digital segmentada

- **Redes sociales (Facebook e Instagram):** En un inicio de operaciones se invirtieron \$350 pesos al mes en publicidad, y en una etapa media se espera invertir \$1,500 y \$2,000 MXN mensuales en campañas orientadas a promociones por temporada, nuevas colecciones y ofertas especiales. Estas campañas están diseñadas para alcanzar de 10,000 a 20,000 personas mensualmente, priorizando mujeres entre 23 y 50 años, que suelen estar en pareja y tomar decisiones basadas en conveniencia y emociones.
- **Google Ads:** Con una inversión en una etapa media se estimada de \$1,500 a \$2,500 MXN mensuales, se buscará posicionar la plataforma en los primeros resultados de búsqueda relacionados con frases como “florería en Oaxaca” o “arreglos a domicilio”, atrayendo usuarios con alta intención de compra actualmente aún no se han implementado por ser una etapa inicial.
- **Google Maps (Google Business Profile):** La empresa se incorporó al directorio de Google Maps con el propósito de proporcionar a los usuarios datos actualizados sobre su ubicación, catálogo de productos, horarios de atención y reseñas. Esta herramienta gratuita contribuye al posicionamiento local en buscadores y apoya los procesos de decisión de compra del cliente.

Promociones y campañas estacionales

- Se lanzaron promociones específicas en fechas clave como San Valentín, Día de las Madres, aniversarios, cumpleaños y clausuras. con estrategias como descuentos directos o paquetes con peluches y chocolates.
- Las campañas fueron difundidas principalmente en redes sociales y medios digitales, aprovechando el comportamiento estacional de compra evidenciado en el estudio (gráfica 10).

Alianzas estratégicas

- Se establecieron convenios con florerías afiliadas, con quienes se realizarán campañas promocionales conjuntas, promociones cruzadas y colaboración en pedidos especiales o de alto volumen.
- Se destinó un gasto de \$150.00 al mes en materiales impresos (stickers y tarjetas), con el fin de equilibrar la publicidad en línea con la difusión física posicionamiento visualmente la marca dentro del mercado.

Marketing de contenido

Se genera contenido visual y emocional en redes, incluyendo:

- Consejos de cuidado floral.
- Frases para ocasiones especiales.
- Presentación de nuevas colecciones y tendencias.

Estas estrategias fortalecen la identidad de marca, conectan emocionalmente con los consumidores y posicionan a Florece Oaxaca como una marca cercana. Aunque no se destinará un presupuesto elevado a la publicidad pagada en medios tradicionales, redes sociales o plataformas digitales, se busca fomentar el crecimiento de la publicidad orgánica. Por ello, en la etapa inicial se realizará una inversión moderada, con el objetivo de generar alcance y presencia natural.

Una vez alcanzada una base sólida de reconocimiento y visibilidad orgánica, se ampliará la estrategia hacia campañas más extensas que permitan conectar con nuevos segmentos de clientes.

III.8. Procesos del servicio

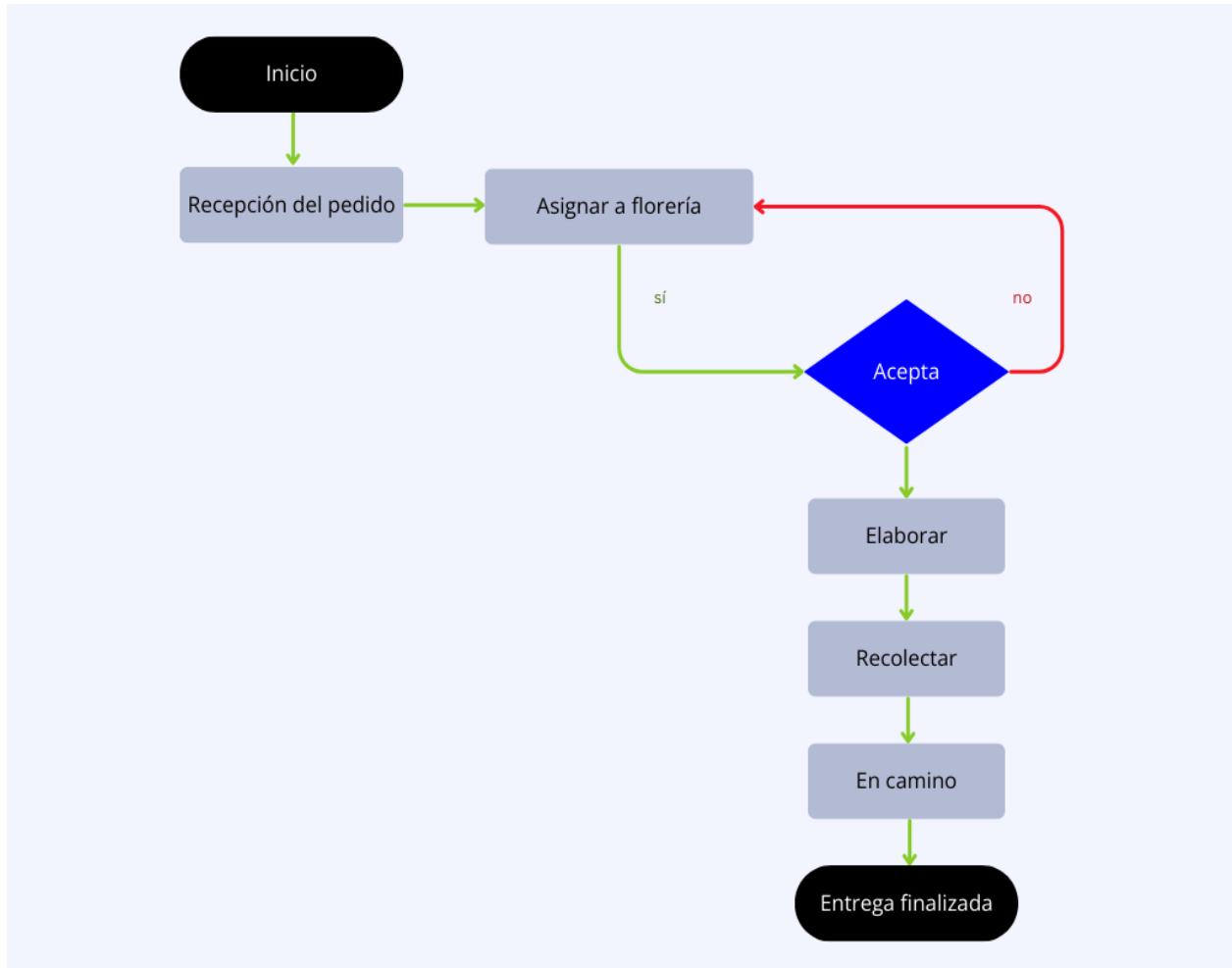
El área de producción representa una de las funciones estratégicas más relevantes dentro de cualquier organización, especialmente en aquellas cuya oferta se basa en la transformación directa de insumos. Según Heizer et al. (2018), “la producción implica el proceso mediante el cual una empresa crea bienes y servicios a partir de la conversión de insumos en productos finales” (p. 5). Desde la selección de insumos hasta la entrega final, cada paso debe ejecutarse con precisión y cuidado, asegurando que los productos mantengan altos estándares estéticos y de frescura.

En la figura 17, el diagrama de flujo representa el proceso operativo de gestión de pedidos en el modelo de negocio de Florece Oaxaca. La secuencia inicia con la recepción del pedido, que posteriormente es asignado a una florería. En este punto se presenta una decisión clave: la florería puede aceptar o rechazar la solicitud. En caso de rechazo, el sistema regresa a la etapa de reasignación hasta encontrar disponibilidad; mientras que, en caso de aceptación, se procede a la elaboración del arreglo floral, seguida por las fases de recolección del pedido y traslado en camino. Finalmente, el flujo culmina con la entrega final al cliente.

Este esquema visual permite comprender de manera clara la lógica de operación, al identificar los puntos de decisión, las posibles contingencias y la secuencia de actividades que garantizan la correcta ejecución del servicio. Asimismo, facilita la detección de posibles cuellos de botella, constituyéndose en un insumo clave para la mejora continua de los procesos logísticos de la empresa.

Figura 17

Proceso del servicio

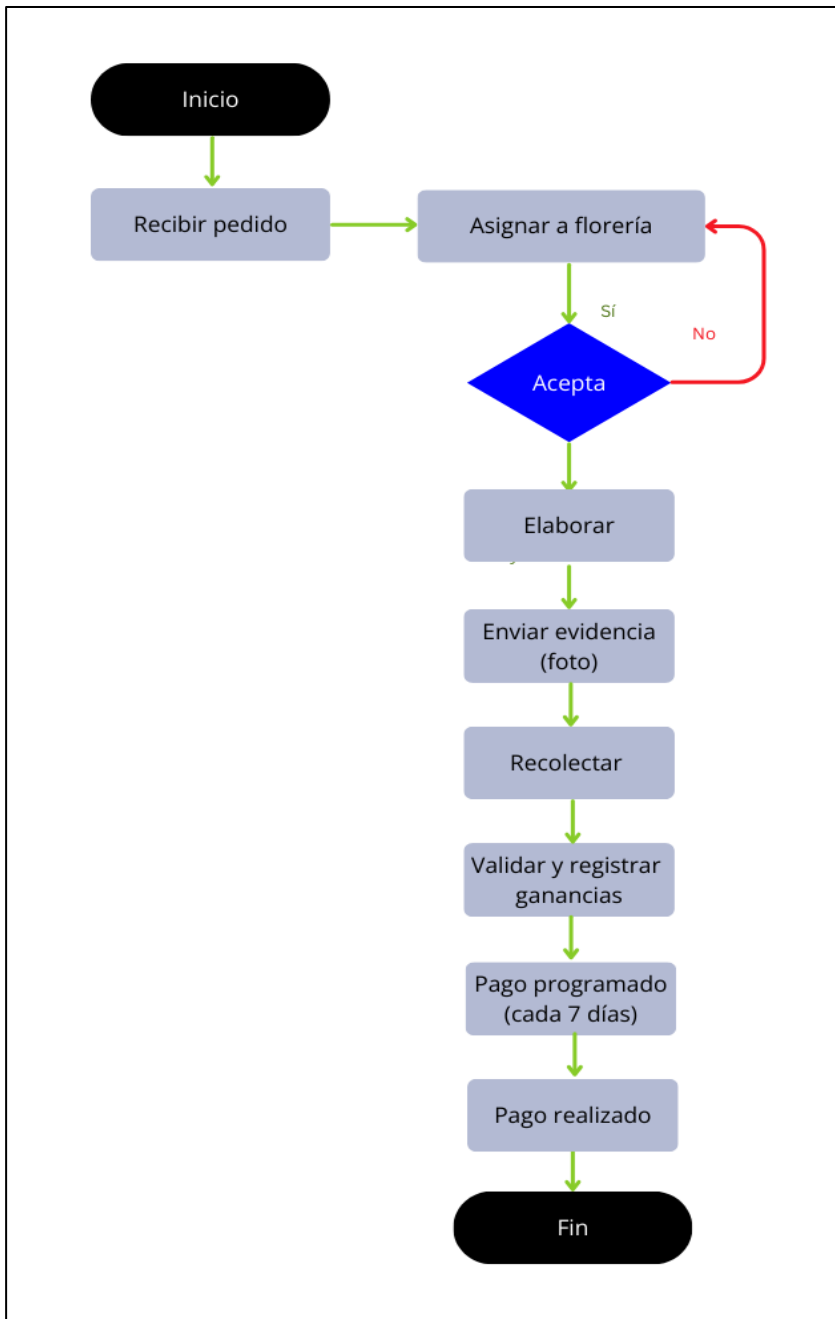


Fuente: Elaboración propia (2025).

La figura 18 representa el proceso de operación con florerías afiliadas dentro del modelo de Florece Oaxaca. El flujo inicia con la recepción del pedido y la asignación a una florería. Una vez recibido, la florería debe aceptar o rechazar el pedido; en caso de aceptación, procede la elaboración del arreglo y el envío de evidencia fotográfica como control de calidad. Posteriormente, se realiza la recolección y el registro de ganancias, seguido de un pago programado cada siete días, hasta concluir con la liquidación correspondiente. Este esquema asegura trazabilidad, control operativo y transparencia financiera en la relación con los afiliados.

Figura 18

Proceso con afiliados



Fuente: Elaboración propia (2025).

III.9. Diseño y distribución de las áreas funcionales

La empresa cuenta con espacios estratégicamente organizados para garantizar la eficiencia operativa, el desarrollo de modelos florales, la capacitación de aliados y la atención integral al cliente. Cada área cumple un papel específico en la operación, asegurando que la propuesta de valor de Florece Oaxaca se mantenga consistente, innovadora y alineada con dicho modelo económico. Las áreas funcionales de la empresa son las siguientes:

Recepción y atención al cliente (Mostrador de contacto)

Es el primer punto de interacción física para clientes que visitan las instalaciones. Aquí se canalizan solicitudes, se brinda información general y se recibe correspondencia o documentación relacionada con la operación.

Oficina de dirección general

Espacio destinado a la gestión estratégica y administrativa de la empresa. Desde aquí se supervisan las operaciones, el desarrollo de proyectos y la toma de decisiones clave relacionadas con alianzas, expansión y control de calidad.

Área de marketing digital

Centro de control de campañas publicitarias y manejo de redes sociales (Facebook, Instagram y Google Ads), así como la actualización de la plataforma web. Aquí se generan contenidos promocionales, se diseñan estrategias estacionales y se gestionan datos de mercado para mejorar la conversión y fidelización.

También este espacio será destinado a la formación de las florerías afiliadas y otros colaboradores mediante cursos de marketing, ventas, atención al cliente y gestión digital. Este espacio fortalece las habilidades de los socios comerciales y fomenta el crecimiento conjunto.

Área de desarrollo

Espacio reservado exclusivamente para el diseño y elaboración de arreglos florales que serán propuestos en el catálogo digital de Florece Oaxaca. Aquí se definen combinaciones, estilos y presentaciones que las florerías afiliadas replicarán, asegurando la estandarización y calidad en todos los pedidos.

Área de estar para el personal

Este espacio se destina a repartidores y colaboradores operativos, brindando un lugar adecuado para tomar descansos, consumir alimentos y recuperar energía durante la jornada. Su incorporación dentro de las instalaciones fomenta un entorno laboral más humano, eleva la moral del equipo y favorece un mejor desempeño en las actividades diarias.

Servicios (sanitarios)

Instalaciones para uso del personal y visitantes, separadas para hombres y mujeres, garantizando comodidad y cumplimiento de normas de higiene laboral.

Vestíbulo general

Pasillo de circulación interna que conecta las diferentes áreas, facilitando el acceso y optimizando el flujo de trabajo entre departamentos.

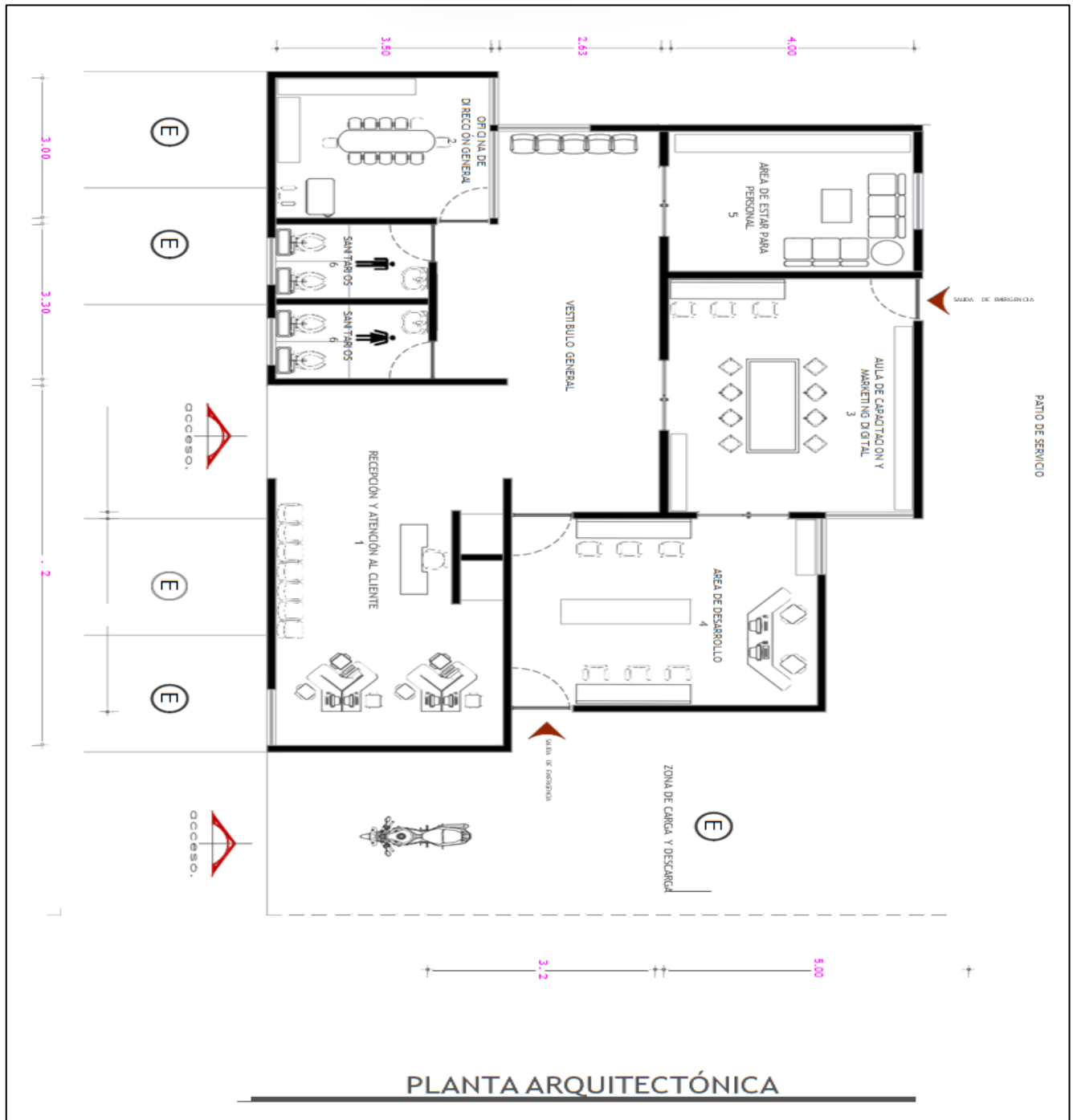
Zona de carga y descarga (repartidores)

Espacio habilitado para organizar los pedidos antes de su distribución a los clientes finales, optimizando las rutas de entrega y minimizando tiempos de espera.

Estas áreas funcionales facilitan la operación diaria y respaldan la filosofía de innovación, colaboración y atención personalizada. Con esta estructura, la empresa asegura un servicio eficiente, experiencias positivas para el cliente y un entorno que favorece el crecimiento de sus aliados (figura19).

Figura 19

Distribución por zonas funcionales



Fuente: Elaboración propia (2025).

III.10. Estructura legal y organizacional

La definición de la estructura legal y organizacional de una empresa es un componente fundamental para garantizar su operación conforme a las disposiciones normativas y fiscales vigentes. La elección del régimen jurídico adecuado no solo proporciona seguridad jurídica a los socios, sino que también incide directamente en aspectos como el cumplimiento tributario, la responsabilidad legal y la gestión administrativa (Díaz, 2018). En este sentido, Florece Oaxaca ha optado por una forma jurídica que favorece tanto su funcionamiento como su escalabilidad dentro del marco legal mexicano, complementada con una estructura organizacional alineada con sus objetivos estratégicos. Dicha estructura integra de manera funcional las áreas operativas, administrativas y comerciales, permitiendo una distribución clara de funciones y jerarquías.

III.10.1. Estructura legal y régimen fiscal

La empresa se constituirá con un solo propietario, bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a lo establecido en los artículos 260 al 272 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM). Este esquema jurídico está diseñado para facilitar la formalización de micro y pequeñas empresas, ofreciendo un proceso ágil, digital y con menores costos notariales. La S.A.S. permite que uno o más socios limiten su responsabilidad al monto de sus aportaciones, sin comprometer su patrimonio personal, garantizando así seguridad jurídica para la operación inicial y el crecimiento.

En paralelo, el representante legal se encuentra registrado como Persona Física con Actividad Empresarial, lo que posibilita la facturación inmediata y la realización de operaciones comerciales mientras se culmina el proceso de formalización de la sociedad, asegurando la continuidad operativa.

La elección de esta figura responde a las necesidades de la plataforma digital de intermediación floral, cuyo modelo de economía colaborativa requiere flexibilidad administrativa y escalabilidad, además de cumplir con los requisitos fiscales para emitir comprobantes fiscales digitales (CFDI) a clientes y florerías afiliadas.

El proceso de constitución de la S.A.S. incluye:

1. Solicitud y autorización de uso de denominación ante la Secretaría de Economía.
2. Registro electrónico del acta constitutiva a través del sistema MiPyMEs en Línea, incluyendo objeto social, datos de los socios, capital social inicial, órganos de administración y reglas para la toma de decisiones.
3. Inscripción en el Registro Público de Comercio y obtención del Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
4. Alta de obligaciones fiscales correspondientes ante el SAT.

Este modelo jurídico permitirá integrar nuevos socios capitalistas o estratégicos mediante la emisión de acciones, y establecer mecanismos internos para la toma de decisiones mediante acuerdos de socios o asambleas virtuales, manteniendo control, transparencia y cumplimiento normativo.

Trámites y registros fiscales

Una vez formalizada como S.A.S., Florece Oaxaca deberá cumplir con las obligaciones fiscales que exige el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para personas morales y físicas con actividad empresarial. Esto incluye:

1. Obtención del RFC como persona moral y actualización de obligaciones fiscales.
2. Habilitación de la e. Firma para realizar trámites en línea y firmar documentos electrónicos con validez legal.
3. Solicitud del Certificado de Sello Digital (CSD) para la emisión de facturas electrónicas (CFDI).
4. Alta en el Régimen General de Ley para Personas Morales y actualización de obligaciones en el caso de persona física con actividad empresarial.

Las obligaciones fiscales incluyen:

- Declaraciones mensuales de ISR e IVA, y declaración anual

- Retenciones aplicables por pagos a terceros (repartidores independientes y florerías afiliadas).
- Reportes y obligaciones informativas ante el SAT.

El cumplimiento fiscal será coordinado con un despacho contable, garantizando transparencia en el flujo de pagos, cobros y retenciones, así como la correcta documentación de las transacciones entre la plataforma, clientes y florerías afiliadas.

Requisitos legales para operar como plataforma de economía colaborativa

Para garantizar la operación legal y segura de la plataforma, “Florece Oaxaca” deberá:

- Contar con términos y condiciones de uso aprobados por asesoría legal, regulando la relación con florerías afiliadas, repartidores y clientes finales.
- Cumplir con la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), incluyendo políticas claras de reembolso, garantías y protección de datos personales (en línea con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP).
- Emitir facturas electrónicas a clientes que lo soliciten, desglosando impuestos correspondientes.
- Formalizar convenios o contratos de afiliación con florerías, detallando obligaciones, comisiones y tiempos de pago.

Licencias y permisos

Aunque la operación principal es digital, se deberá:

- Dar de alta el domicilio fiscal ante el SAT y, en su caso, tramitar licencia de funcionamiento municipal.
- Cumplir con reglamentos locales de comercio y uso de suelo en el lugar donde opere la base administrativa.
- Mantener vigente la opinión de cumplimiento positiva emitida por el SAT, indispensable para participar en proyectos o convenios con entidades públicas.

Contratos y cumplimiento de obligaciones

En el caso de las relaciones con florerías afiliadas y repartidores independientes, Florece Oaxaca establece contratos de prestación de servicios que definan claramente las responsabilidades, pagos, tiempos de entrega y uso de la marca, en cumplimiento con la Ley Federal del Trabajo y las disposiciones fiscales para la contratación de servicios independientes. El ejemplo de este contrato se presenta en el anexo 1.

Cuando se contraten repartidores como personal formal, se cumplirá con las obligaciones ante el IMSS, Infonavit y STPS, incluyendo la entrega de equipo de trabajo, seguro social y capacitación en seguridad vial y atención al cliente.

Este marco legal y operativo garantizará que la plataforma funcione de manera sostenible, escalable y en conformidad con las leyes mexicanas, generando confianza tanto en los clientes como en las florerías afiliadas y aliados logísticos.

III.10.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional representa el marco que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas dentro de una empresa. Esta estructura establece líneas claras de autoridad, procesos de comunicación y responsabilidades, permitiendo que los objetivos estratégicos se alcancen de manera eficiente (Robbins y Coulter, 2018).

En concordancia con este enfoque, Florece Oaxaca adopta una estructura funcional de tipo horizontal, caracterizada por pocos niveles jerárquicos, lo que facilita una comunicación más fluida entre las distintas áreas, reduce los tiempos de respuesta y permite una mayor autonomía en la toma de decisiones.

Organigrama de la empresa

Según Chiavenato (2011), el organigrama representa gráficamente la estructura interna de una organización, mostrando las relaciones jerárquicas, los niveles de autoridad y la división funcional del trabajo dentro de la empresa (p. 243). En Florencia Oaxaca, el organigrama refleja una estructura funcional que responde a las necesidades de una plataforma digital de intermediación floral. Las áreas funcionales y puestos específicos son los siguientes:

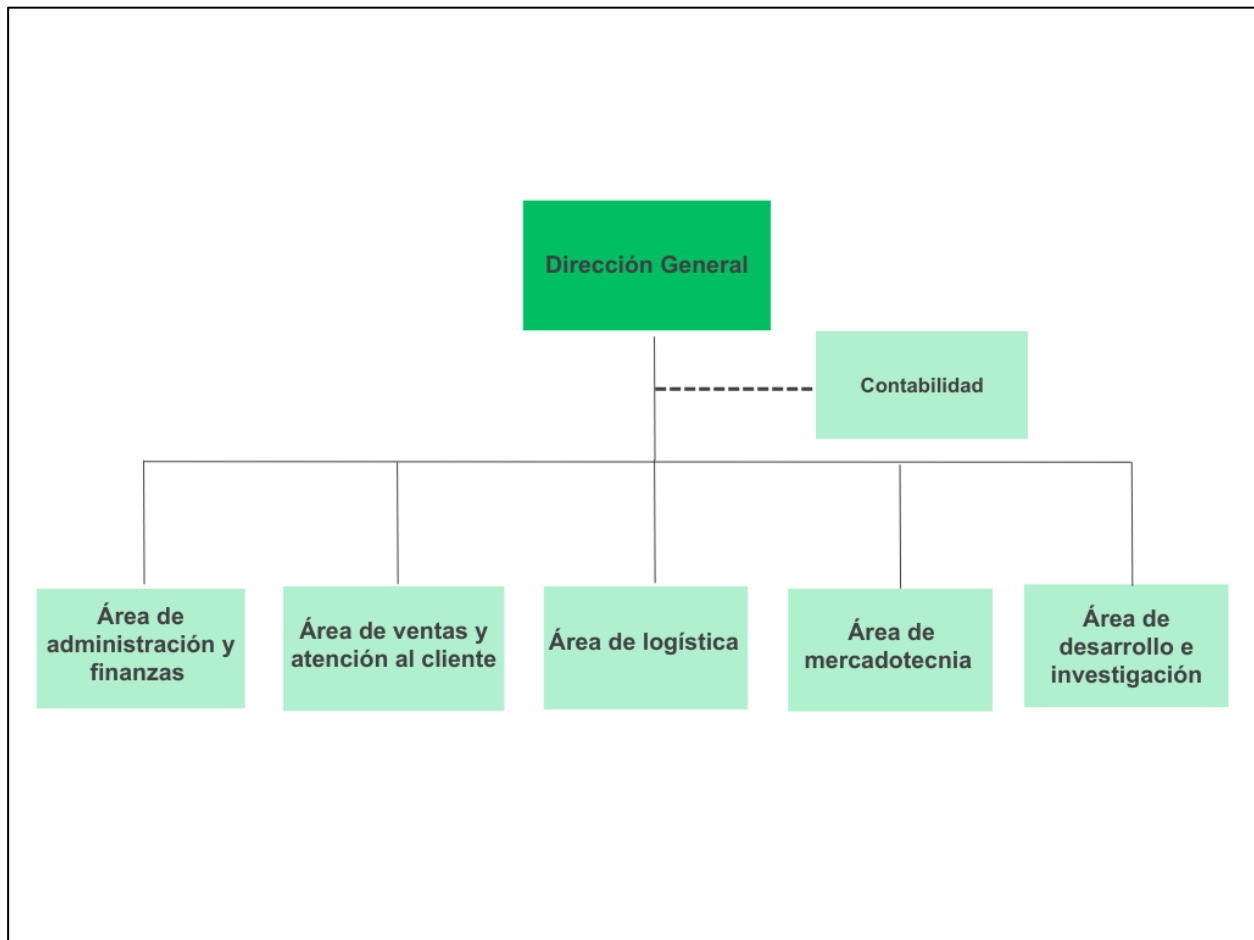
- **Dirección general:** Define la estrategia institucional, supervisa las operaciones y coordina de manera integral todas las áreas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Contabilidad:** Administra los recursos financieros, controla los ingresos y egresos, y elabora reportes conforme a la normativa vigente, garantizando transparencia y cumplimiento fiscal.
- **Área de administración y finanzas:** Gestiona presupuestos, controla inventarios y supervisa el uso eficiente de recursos.
- **Área de ventas y atención al cliente:** Gestiona pedidos, resuelve dudas y garantiza una experiencia de compra satisfactoria.
- **Área de logística:** Coordina las entregas, optimiza rutas y supervisa al equipo de repartidores.
- **Área de mercadotecnia:** Diseña y ejecuta campañas de promoción en redes sociales, analiza el mercado y posiciona la marca.
- **Área de desarrollo e investigación:** Diseña e innova modelos de arreglos florales, investiga nuevas técnicas, insumos y condiciones que mejoren la calidad y sostenibilidad.

En su etapa inicial, la empresa solo cuenta con el área de dirección general y el área de reparto, quienes cubrirán las funciones básicas del arranque, el resto de áreas se integrarán de forma gradual conforme crezca la demanda y capacidad operativa.

En el anexo 2 se presentan la descripción y perfil de cada área.

Figura 20

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2025).

III.11. Inversión y financiamiento

El plan financiero representa una herramienta clave dentro del proceso de planificación empresarial, ya que permite anticipar la viabilidad económica del proyecto mediante un análisis sistemático de ingresos, egresos, inversión inicial, estructura de costos y utilidades esperadas. El propósito es demostrar, con proyecciones cuantitativas, si la implementación del modelo digital de Florece Oaxaca es sostenible desde el punto de vista económico.

La información se estructura a partir de supuestos financieros que reflejan la operación real de una florería en plataforma digital, considerando tanto las condiciones locales como los márgenes comerciales típicos del sector.

Activos iniciales

La inversión inicial contempla la adquisición y habilitación de activos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma y sus operaciones logísticas. Estos activos se dividen en distintas categorías que cubren desde el transporte y el equipamiento tecnológico, hasta los permisos y gastos administrativos indispensables para iniciar actividades.

En la siguiente tabla se detallan las categorías de activos y su valor estimado.

Tabla 12

Inversión inicial

Activos	
Categoría	Total (MXN)
Equipo de transporte	\$ 44,300.00
Equipo de cómputo	\$ 28,500.00
Maquinaria y equipo	\$ 13,500.00
Mobiliario y equipo	\$ 30,000.00
Permisos	\$ 7,400.00
Gastos de instalación	\$ 12,358.08
Otros gastos	\$ 17,024.00
Total de activos	\$ 153,082.08

Fuente: Elaboración propia (2025).

En la estimación de la depreciación de los activos, se utilizaron las tasas máximas autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) conforme al artículo 34 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), en concordancia con lo dispuesto en las Normas de Información Financiera (NIF C-6: Propiedades, Planta y Equipo). Estas tasas, aplicadas mediante el método lineal, corresponden a las siguientes categorías.

En el cálculo de la depreciación de los activos de la empresa, se establecieron tasas diferenciadas por la naturaleza de cada bien. La maquinaria y el mobiliario se deprecian a razón del 10% anual, distribuido en un periodo de cinco años.

El equipo de cómputo registra una depreciación más acelerada: 30% anual durante los tres primeros años, seguida de una tasa del 10% en el cuarto, quedando totalmente depreciado al concluir el quinto año.

Por su parte, el equipo de transporte se deprecia al 25% anual y alcanza su depreciación total al finalizar el cuarto año de uso.

Para las amortizaciones de gastos preoperativos y gastos de instalación representados en la tabla 13. Se aplicó una tasa del 10% anual, igualmente con el método lineal, en cumplimiento con las disposiciones fiscales y contables vigentes.

Tabla 13

Cálculo anual de depreciación y amortización

Concepto	Valor de activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual/ acumulado
Depreciaciones \$							
Maquinaria y equipo	\$3,500.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$6,750.00
Mobiliario y equipo	\$30,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$15,000.00
Equipo de cómputo	\$28,500.00	\$8,550.00	\$8,550.00	\$8,550.00	\$2,850.00	\$0.00	\$0.00
Equipo de transporte	\$44,300.00	\$11,075.00	\$11,075.00	\$11,075.00	\$11,075.00	\$0.00	\$0.00
Total, depreciación	\$116,300.00	\$23,975.00	\$23,975.00	\$23,975.00	\$23,975.00	\$4,350.00	\$21,750.00
Amortizaciones							
Gastos preoperativos	\$17,024.00	\$1,702.40	\$1,702.40	\$1,702.40	\$1,702.40	\$1,702.40	\$8,512.00
Gastos de instalación	\$12,358.08	\$1,235.81	\$1,235.81	\$1,235.81	\$1,235.81	\$1,235.81	\$6,179.04
Total, amortización	\$29,382.08	\$2,938.21	\$2,938.21	\$2,938.21	\$2,938.21	\$2,938.21	\$14,691.03
Total, depreciaciones + amortizaciones	\$145,682.08	\$26,913.21	\$26,913.21	\$26,913.21	\$21,213.21	\$7,288.21	\$36,441.03

Fuente: Elaboración propia (2025).

Costos operativos y cálculo del precio de servicios

Para efectos de este proyecto se considera un promedio de 280 pedidos mensuales, de los cuales se estima que el 80% se atenderían mediante repartidor propio y el 20% restante a través de los repartidores de las florerías afiliadas.

Existen dos modalidades de servicio:

1. Con repartidor de la empresa → el cliente paga un envío estimado en \$73.00 por pedido.
2. Con repartidor de florería afiliada → la plataforma cobra 10% sobre el valor del producto sin IVA. En un arreglo promedio de \$301.72, la comisión sería de \$30.17.

En el modelo de operación se contemplan costos operativos asociados principalmente a la mano de obra directa, representada por el sueldo mensual del repartidor propio. Para el análisis, se tomó un salario base de \$5,000.00, al que se suman las prestaciones de ley (IMSS 3.281%, INFONAVIT 5%, SAR 2%) y un factor de integración por beneficios sociales, resultando en un salario mensual total de \$5,514.05.

En servicios generales se contempla un gasto mensual de gasolina de \$500, el cual cubre aproximadamente el 80% de los pedidos realizados con repartidor propio, con costos proporcionales aplicados al servicio. Lo anterior se resume en la tabla 14.

Tabla 14

Costos operativos mensuales estimados por modalidad de servicio

Concepto	Repartidor propio (80%)	Florería afiliada (20%)	Total mensual
Mano de obra directa	\$5,514.05	N/A	\$5,514.05
Gasolina	\$500.00	N/A	\$500.00
Total, por modalidad	\$6,014.05	\$0	\$6,014.05

Fuente: Elaboración propia (2025).

Dentro de los gastos fijos mensuales de la microempresa se incluye el pago de un administrador, cuyo salario base es de \$6,350.00. Al sumarle las prestaciones correspondientes (IMSS 3.281%, INFONAVIT 5% y SAR 2%), el monto total mensual asciende a \$7,002.84.

En lo referente a la promoción de los servicios, se destina un presupuesto mensual de \$500.00, del cual \$350.00 se asignan a campañas digitales y \$150.00 a materiales impresos (etiquetas y tarjetas). Esta distribución busca mantener un equilibrio entre la publicidad en línea y la difusión física enviada a las florerías afiliadas, contribuyendo a fortalecer la presencia de la marca en el mercado.

Tabla 15

Gastos fijos mensuales

Concepto	Monto (MXN)	Detalle
Sueldo de administrador (incluye prestaciones)	\$7,002.84	Salario base \$6,350.00 + prestaciones (IMSS, INFONAVIT, SAR).
Gastos de promoción	\$500.00	\$350.00 en campañas digitales. \$150.00 en materiales impresos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Para estimar el costo unitario del servicio de entrega con repartidor propio, se consideraron tres partidas principales:

- **Costo de producción**, que incluye gastos operativos directos relacionados con el servicio de entrega, como combustible, mantenimiento y mano de obra directa.
- **Gastos de venta**, correspondientes a acciones de promoción digital e impresa destinadas a captar y mantener clientes.
- **Gastos de administración**, que integran la remuneración del personal administrativo y otros costos fijos operativos.

La suma de estos conceptos permite determinar el costo total unitario por pedido, el cual se calculó considerando un promedio semanal de 10 servicios al día.

A partir de los costos mensuales calculados para la operación del servicio de entregas con repartidor propio, se determinó un costo unitario por pedido de \$48.27, este valor incluye el costo de producción, los gastos de venta y los gastos administrativos.

Tabla 16

Fijación de precio del servicio

Concepto	Costo mensual	Costo por servicio
Costo de producción	\$6,014.05	\$21.48
Gastos de venta	\$500.00	\$1.79
Gastos de administración	\$7,002.84	\$25.01
Costo total	\$13,516.89	\$48.27

Fuente: Elaboración propia (2025).

En el costo unitario, se establecieron los precios de venta de la siguiente forma:

- **Precio de venta al mayoreo:** Se aplicó un margen de ganancia del 20%, resultando en un precio de \$58.00 por pedido para clientes afiliados a mayoreo.

Precio final de venta al consumidor: Sobre el precio de mayoreo se añadió un margen adicional del 25%, obteniendo un precio de \$73.00 por pedido. Estos precios se consideran con repartidores propios de la empresa Florece Oaxaca, lo que permite un control total de la calidad y los tiempos de entrega.

- Subtotal sin IVA: \$73.00
- IVA (16%): $\$73.00 \times 0.16 = \11.68
- Precio final con IVA: $\$73.00 + \$11.68 = \$84.68$

En el escenario donde el servicio es realizado por repartidores de las florerías afiliadas, Florece Oaxaca cobra una comisión del 10% sobre el valor total del producto. Esto permite mantener un margen de ganancia alto para los floristas y ser competitivo.

Tabla 17

Cálculo de ingreso neto por pedido bajo el modelo de intermediación

Concepto	Valor unitario (MXN)	Notas
Precio promedio del producto	\$301.72	Valor de venta establecido por la florería afiliada.
Comisión de la plataforma (10%)	\$30.17	Ingreso por pedido para Florece Oaxaca.
Costo operativo por pedido	\$0.00	No hay gasto en transporte ni empaques propios.
Ingreso neto por pedido	\$30.17	Ingreso bruto antes de gastos administrativos.

Fuente: Elaboración propia, (2025).

Precio final de venta al consumidor: La comisión de la plataforma corresponde al 10% del valor promedio del pedido \$301.72 lo que representa un ingreso de \$30.17 por pedido para Florece Oaxaca.

- IVA (16%) : \$4.83
- Total con IVA incluido: \$35.00

Punto de equilibrio

- **Precio de venta:** \$73.00 por pedido.
- **Costo variable:** \$21.48 por pedido, que incluye el gasto directo de producción y operación del servicio.
- **Costos fijos:** \$13,516.89 mensuales, que abarcan sueldos, gastos administrativos y de venta.

Tabla 18

Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Total (MXN)
Precio de venta	\$73.00
Costo variable	\$21.48
Costos fijos	\$13,516.89
Punto de equilibrio	262

Fuente: Elaboración propia (2025).

Se requieren 262 pedidos mensuales para cubrir costos totales; cada pedido extra genera utilidad. Con un precio unitario de \$73.00, en los escenarios de 0 y 131 pedidos se registran pérdidas; a partir de 393 pedidos comienzan las utilidades y en 524 pedidos se alcanza una ganancia neta de \$13,480.24 (tabla 19).

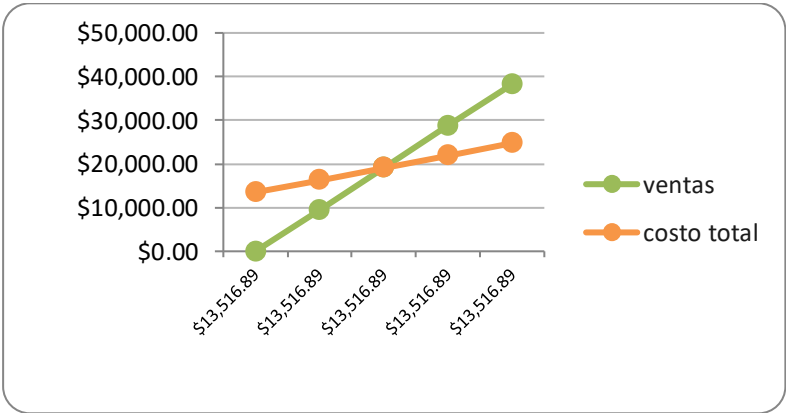
Tabla 19
Análisis de diferentes escenarios

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
0	131	262	393	524
\$73.00	\$73.00	\$73.00	\$73.00	\$73.00
\$0.00	\$9,563.00	\$19,126.00	\$28,689.00	\$38,252.00
\$0.00	\$2,813.72	\$5,627.43	\$8,441.15	\$11,254.87
\$13,516.89	\$13,516.89	\$13,516.89	\$13,516.89	\$13,516.89
\$13,516.89	\$16,330.61	\$19,144.33	\$21,958.04	\$24,771.76
-\$13,516.89	-\$6,767.61	\$18.33	\$6,730.96	\$13,480.24

Fuente: Elaboración propia (2025).

La gráfica 14 del punto de equilibrio evidencia que el negocio requiere alcanzar un volumen mínimo de ventas equivalente a cubrir \$13,516.89 en costos totales para dejar de operar en pérdidas.

Gráfica 14
Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa, los ingresos totales se equiparan con los costos operativos. A partir de ese umbral, los márgenes comienzan a ser positivos, lo que impulsa un crecimiento sostenido en las utilidades. Una vez alcanzado el nivel de equilibrio financiero, cada venta adicional contribuye de forma directa a mejorar la rentabilidad, ya que los costos fijos se mantienen constantes y las variables son controladas eficientemente. Este análisis resalta la importancia de incrementar el volumen de ventas a través de estrategias promocionales, colaboraciones comerciales y campañas digitales focalizadas, con el fin de acelerar la generación de utilidades y fortalecer la estabilidad económica del proyecto.

Gastos y utilidades proyectados a 5 años

Para estimar el comportamiento financiero de Florece Oaxaca durante los próximos cinco años, se realizó un análisis diferenciado para los dos servicios que ofrece la plataforma:

- **S1:** Entregas realizadas con repartidores propios, con control total sobre la calidad y tiempos de entrega, partiendo de \$73 el primer año.
- **S2:** Entregas gestionadas por repartidores de las florerías afiliadas, donde la empresa obtiene ingresos a través de una comisión del 10% sobre el valor del producto.

Tal y como se menciona en la tabla 20, la proyección contempla una inflación anual estimada en 4.5%, incrementos estratégicos de precios a partir del tercer año y un crecimiento progresivo de la demanda. El objetivo es evaluar la viabilidad económica del modelo y anticipar posibles ajustes en costos y tarifas.

El primer trimestre del año uno presenta una caída del 13% debido al proceso de introducción en el mercado y la adaptación de la base de clientes. Posteriormente, las ventas se estabilizan y con un repunte del 5% en el cuarto año y del 8% en el quinto, marcando una etapa de expansión y madurez.

Tabla 20

Evolución anual de precios por tipo de servicio

Año	Incremento aplicado + 4.5% inflación	S1 (Repartidor propio)	S2 (Comisión 10% sobre precio del producto)
1	0%	\$73.00	\$30.17
2	4.5%	\$76.29	\$31.53
3	10% (4.5% + 5.5%)	\$83.92	\$34.68
4	10%	\$92.31	\$39.71
5	10%	\$101.54	\$45.47

Fuente: Elaboración propia (2025).

En S1, los precios se ajustan anualmente para cubrir el efecto inflacionario y, a partir del tercer año, un incremento adicional que refuerza la rentabilidad. En S2, aunque la tasa de comisión se mantiene fija en 10%, el monto en pesos aumenta conforme sube el precio promedio del producto, generando ingresos adicionales sin modificar el porcentaje (tabla 21).

Tabla 21

Ingresos y demanda estimada (meses clave y total anual)

Año	Servicio	Mes 1	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12	Total, anual	Ingreso anual
1	S1		226	226	226	226	2780	\$202,940.00
1	S2	100	87	87	87	87	1,200	\$36,204.00
5	S1	350	410	410	410	410	5,363	\$544,505.39
5	S2	180	205	205	205	205	2,500	\$104,925.00

Fuente: Elaboración propia (2025).

El crecimiento en unidades vendidas de S1 es más marcado debido al control de la operación y la capacidad para captar clientes directos. S2 presenta un incremento moderado, pero con alto margen por no implicar costos operativos directos.

Tabla 22

Proyección comparativa de costos, gastos, depreciaciones e IVA

Año	Servicio	Mes 1	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12	Total, anual	Ingreso anual
1	S1	260	226	226	226	226	3,120	\$215,783.38
1	S2	100	87	87	87	87	1,200	\$36,204.00
5	S1	350	410	410	410	410	5,363	\$459,950.63
5	S2	180	205	205	205	205	2,500	\$113,675.00

Fuente: Elaboración propia.

Estados financieros

Los estados financieros constituyen una herramienta esencial para evaluar la viabilidad y el desempeño económico de un proyecto empresarial. Mediante su análisis, es posible identificar la situación financiera, los resultados operativos y la capacidad de generar valor en un periodo determinado.

De acuerdo con Horngren, Sundem y Elliott (2006), los estados financieros son informes que muestran la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, brindando información útil para la toma de decisiones. En este apartado se presentan los principales estados proyectados como base para estimar la rentabilidad y sostenibilidad a mediano plazo.

Estado de resultados

Durante el primer año, las ventas alcanzan \$245,280.00, generando una utilidad bruta de \$173,111.40 tras deducir un costo de producción de \$72,168.60. Los gastos de administración representan una carga importante de \$84,034.12, sumados a \$6,000.00 en gastos de venta, lo que deja una utilidad antes de depreciación y amortización de \$83,077.28. Luego de aplicar depreciaciones por \$27,653.21, se obtiene una utilidad antes de impuestos de \$55,424.07. Finalmente, considerando el Impuesto sobre la Renta (ISR) y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), la utilidad neta del ejercicio resulta en \$33,254.44.

En el segundo año, las ventas crecen a \$295,005.41, con una utilidad neta de \$48,778.81, lo que implica un aumento del 46.6% respecto al año anterior. El tercer año mantiene un crecimiento sostenido, alcanzando \$338,341.46 en ventas y \$54,976.47 en utilidad neta.

El mayor salto se observa en el cuarto año, cuando las ventas ascienden a \$439,362.68 y la utilidad neta se eleva a \$98,965.37, casi duplicando la del año anterior. Para el quinto año, las ventas proyectadas llegan a \$522,314.53, con una utilidad neta de \$133,276.89, lo que representa un crecimiento acumulado de más del 300% respecto al primer año.

Tabla 23

Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$245,280.00	\$295,005.41	\$338,341.46	\$439,362.68	\$522,314.53
Costo de producción	\$72,168.60	\$89,267.50	\$115,015.12	\$140,618.07	\$171,920.38
Utilidad bruta	\$173,111.40	\$205,737.90	\$223,326.34	\$298,744.61	\$350,394.15
Gastos administración	\$84,034.12	\$90,336.68	\$97,111.93	\$104,395.33	\$112,224.98
Gastos de venta	\$6,000.00	\$6,450.00	\$6,933.75	\$7,453.78	\$8,012.81
Utilidad antes de depreciación y amortización	\$83,077.28	\$108,951.22	\$119,280.66	\$186,895.50	\$230,156.36
Depreciaciones	\$27,653.21	\$27,653.21	\$27,653.21	\$21,953.21	\$8,028.21
Utilidad antes de impuestos	\$55,424.07	\$81,298.01	\$91,627.45	\$164,942.29	\$222,128.15
ISR	\$16,627.22	\$24,389.40	\$27,488.24	\$49,482.69	\$66,638.45
PTU	\$5,542.41	\$8,129.80	\$9,162.75	\$16,494.23	\$22,212.82
Utilidad neta o del ejercicio	\$33,254.44	\$48,778.81	\$54,976.47	\$98,965.37	\$133,276.89

Fuente: Elaboración propia (2025).

Flujo de efectivo

El flujo de efectivo proyectado confirma un crecimiento sostenido a lo largo del horizonte de análisis de cinco años. En el primer año, se estima un flujo de \$60,907.65, mientras que para el quinto año la proyección alcanza \$141,305.10, lo que representa un incremento significativo en la liquidez operativa de la empresa.

Este incremento representa un crecimiento acumulado del 132% en el periodo analizado, impulsado principalmente por el aumento en ventas y el control de costos operativos.

Tabla 24

Flujo de efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$245,280.00	\$295,005.41	\$338,341.46	\$439,362.68	\$522,314.53
Costo de producción	\$72,168.60	\$89,267.50	\$115,015.12	\$140,618.07	\$171,920.38
Utilidad bruta	\$173,111.40	\$205,737.90	\$223,326.34	\$298,744.61	\$350,394.15
Gastos administración	\$84,034.12	\$90,336.68	\$97,111.93	\$104,395.33	\$112,224.98
Gastos de venta	\$6,000.00	\$6,450.00	\$6,933.75	\$7,453.78	\$8,012.81
Utilidad antes de depreciación y amortización	\$83,077.28	\$108,951.22	\$119,280.66	\$186,895.50	\$230,156.36
Depreciaciones	\$27,653.21	\$27,653.21	\$27,653.21	\$21,953.21	\$8,028.21
Utilidad antes de impuestos	\$55,424.07	\$81,298.01	\$91,627.45	\$164,942.29	\$222,128.15
ISR	\$16,627.22	\$24,389.40	\$27,488.24	\$49,482.69	\$66,638.45
PTU	\$5,542.41	\$8,129.80	\$9,162.75	\$16,494.23	\$22,212.82
Utilidad neta o del ejercicio	\$33,254.44	\$48,778.81	\$54,976.47	\$98,965.37	\$133,276.89
Depreciaciones	\$27,653.21	\$27,653.21	\$27,653.21	\$21,953.21	\$8,028.21
Flujo de efectivo	\$60,907.65	\$76,432.01	\$82,629.68	\$120,918.58	\$141,305.10

Fuente: Elaboración propia (2025).

Factores clave del crecimiento

- **Ventas en expansión:** las ventas proyectadas crecen de \$245,280.00 en el año 1 a \$522,314.53 en el año 5 (+113%), lo que se traduce en mayores ingresos líquidos.
- **Control de gastos:** aunque los gastos de administración y de venta aumentan moderadamente, el margen de utilidad bruta también crece, permitiendo más efectivo disponible.

- **Reducción de depreciaciones:** En el año 5, las depreciaciones bajan a \$8,028.21, liberando flujo de efectivo adicional respecto a los años iniciales.

Rentabilidad y Liquidez

El flujo de efectivo supera consistentemente la utilidad neta cada año, debido a que se suman las depreciaciones (gasto no monetario) al resultado neto:

En el año 5, la utilidad neta es \$133,276.89 y el flujo de efectivo es \$141,305.10 (+6%).

Esto indica buena capacidad para generar liquidez, lo que mejora la capacidad de reinversión y pago de obligaciones.

Implicaciones Financieras

- **Solidez operativa:** El crecimiento del flujo sugiere que la empresa podrá sostener su expansión sin necesidad de financiamiento externo a mediano plazo.
- **Capacidad de reinversión:** En el año 5, el flujo proyectado permitiría financiar nuevos activos o ampliar operaciones sin comprometer liquidez.
- **Bajo riesgo de iliquidez:** El margen entre utilidad neta y flujo es suficiente para absorber eventualidades o gastos no previstos.

Capital de trabajo

La siguiente tabla refleja la estructura del capital de trabajo inicial, considerando los recursos disponibles en efectivo y bancos para cubrir gastos operativos durante los primeros tres meses.

- **Gastos de administración:** ascienden a \$21,008.53, lo que representa los desembolsos destinados a funciones administrativas básicas para el arranque del proyecto.
- **Gastos de venta:** se proyectan en \$1,500.00, orientados a actividades comerciales y de promoción inicial.

Mano de obra indirecta: alcanza \$16,542.15, vinculada al personal de apoyo que no interviene directamente en la producción, pero que es esencial para el funcionamiento.

Tabla 25

Capital de trabajo

Concepto	Meses	Total (MXN)
Efectivo y bancos		
Gastos de administración	3	\$21,008.53
Gastos de venta	3	\$1,500.00
Gas	3	\$1,500.00
Mano de obra indirecta	3	\$16,542.15
Total, en caja y bancos		\$40,250.68
Total, de capital de trabajo		\$40,550.68

Fuente: Elaboración propia (2025).

El total en la caja y bancos se calcula en \$40,250.68, monto que también representa el total de capital de trabajo. Esto garantiza una disponibilidad de liquidez suficiente para afrontar los compromisos operativos del primer trimestre sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

Balance general

De acuerdo con Warren, Reeve y Duchac (2016), el balance general “presenta una instantánea de la situación financiera de la empresa, permitiendo a los usuarios evaluar su liquidez, solvencia y capacidad operativa”. En el caso del proyecto Florece Oaxaca, este estado financiero se vuelve especialmente relevante para demostrar la viabilidad del modelo colaborativo y digital planteado, así como para establecer un control efectivo sobre los recursos disponibles.

Evolución del Activo

- **Crecimiento total:** El activo total pasa de \$193,632.76 en el año 0 a \$651,736.01 en el año 5, lo que representa un crecimiento del 236% en cinco años.

- **Activos circulantes:** La cuenta de caja y bancos es la que más crece, impulsada por la generación de utilidades y el control de gastos. Pasa de \$40,550.68 a \$611,594.97, lo que mejora la liquidez.
- **Activos no circulantes:** Tanto activos fijos como diferidos disminuyen con el tiempo por depreciaciones y amortizaciones, bajando de \$153,082.08 en el año 0 a \$40,141.04 en el año 5, lo que indica que no hay adquisiciones significativas nuevas.

Tabla 26

Balance general proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos circulantes						
Caja y Bancos	\$40,550.68	\$123,627.96	\$210,409.55	\$297,171.01	\$447,415.52	\$611,594.97
Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Clientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total, circulante	\$40,550.68	\$123,627.96	\$210,409.55	\$297,171.01	\$447,415.52	\$611,594.97
Activos no circulantes						
Activos fijos	\$116,300.00	\$92,325.00	\$68,350.00	\$44,375.00	\$26,100.00	\$21,750.00
Activos diferidos	\$36,782.08	\$33,103.87	\$29,425.66	\$25,747.46	\$22,069.25	\$18,391.04
Total, no circulante	\$153,082.08	\$125,428.87	\$97,775.66	\$70,122.46	\$48,169.25	\$40,141.04
Total, activo	\$193,632.76	\$249,056.83	\$308,185.21	\$367,293.46	\$495,584.77	\$651,736.01
Pasivo a corto plazo						
Impuestos por pagar	\$0.00	\$22,169.63	\$32,519.20	\$36,650.98	\$65,976.92	\$88,851.26
Total, corto plazo	\$0.00	\$22,169.63	\$32,519.20	\$36,650.98	\$65,976.92	\$88,851.26
Total, pasivos	\$0.00	\$22,169.63	\$32,519.20	\$36,650.98	\$65,976.92	\$88,851.26
Capital contable						
Capital inicial	\$193,632.76	\$193,632.76	\$193,632.76	\$193,632.76	\$193,632.76	\$193,632.76
Utilidades del ejercicio	\$0.00	\$33,254.44	\$48,778.81	\$54,976.47	\$98,965.37	\$133,276.89
utilidades de ejercicios anteriores	\$0.00	\$0.00	\$33,254.44	\$82,033.25	\$137,009.72	\$235,975.10
Total, Capital contable	\$193,632.76	\$226,887.20	\$275,666.01	\$330,642.48	\$429,607.86	\$562,884.75
Total, pasivo + capital contable	\$193,632.76	\$249,056.83	\$308,185.21	\$367,293.46	\$495,584.77	\$651,736.01

Fuente: Elaboración propia (2025).

Estructura del Pasivo

- **Pasivos a corto plazo:** Crecen de \$22,169.63 en el año 1 a \$88,851.26 en el año 5 (+300%). Esta partida corresponde principalmente a impuestos por pagar, que aumentan conforme lo hace la utilidad.
- **Endeudamiento:** No se proyectan pasivos de largo plazo, lo que indica que el crecimiento se financia internamente y no con deuda bancaria.

Capital Contable

- **Capital inicial:** Se mantiene fijo en \$193,632.76 durante todo el periodo, lo que significa que no se proyectan nuevas aportaciones de socios.
- **Utilidades acumuladas:** Son el motor del crecimiento patrimonial. Pasan de \$0 en el año 0 a \$369,251.99 (suma de utilidades del ejercicio y de ejercicios anteriores) en el año 5, fortaleciendo el capital contable total a \$562,884.75.
- **Solidez financiera:** La relación Capital Contable / Total Activo es del 86% en el año 5, mostrando baja dependencia de pasivos.

Indicadores Clave

- **Liquidez:** El activo circulante representa el 94% del total en el año 5, lo que brinda alta capacidad de respuesta para cubrir obligaciones de corto plazo.
- **Apalancamiento:** El índice de pasivo sobre activo es bajo (13.6% en el año 5), lo que significa bajo riesgo financiero.
- **Rentabilidad acumulada:** El crecimiento del capital proviene principalmente de utilidades retenidas, lo que sugiere un modelo autosustentable.

La empresa presenta una sólida posición financiera, caracterizada por un notable crecimiento en su liquidez, lo que le permite contar con recursos suficientes para atender sus obligaciones inmediatas. Su baja dependencia de deuda externa reduce el riesgo financiero y refleja una estructura estable. Además, el capital ha mostrado un crecimiento sostenido gracias a la reinversión constante de utilidades, lo que fortalece su capacidad de expansión y estabilidad a largo plazo.

No obstante, para garantizar la continuidad operativa y evitar una disminución en la capacidad productiva, es recomendable planificar con antelación la reposición o renovación de activos fijos, ya que estos se han reducido progresivamente debido a la depreciación acumulada.

Razones financieras

El análisis de los indicadores financieros evidencia un desempeño sólido y una tendencia favorable tanto en la rentabilidad como en la liquidez de la empresa durante el periodo evaluado. El margen de utilidad mantiene un crecimiento sostenido, pasando de 0.14 a 0.26, lo que refleja un control eficiente de los costos y una mayor generación de utilidades por cada peso vendido. El retorno sobre activos (ROA) se incrementa de 0.13 a 0.20, mostrando un aprovechamiento más eficiente de los recursos disponibles. De igual forma, el retorno sobre capital (ROE) crece de 0.15 a 0.24, lo que indica que el capital invertido produce beneficios cada vez más altos.

En cuanto a liquidez, tanto la razón corriente como la prueba ácida se sitúan muy por encima de la unidad, demostrando solidez para cubrir compromisos inmediatos, con valores cercanos a 6.88 en el último año. Esto evidencia una capacidad sólida para afrontar obligaciones de corto plazo sin comprometer la continuidad operativa. Respecto al apalancamiento, el indicador se mantiene estable entre 1.10 y 1.16, reflejando un bajo nivel de endeudamiento y una estructura financiera sana y equilibrada.

Finalmente, el indicador de recuperación de la inversión (Pay-Back) se estimó mediante el método acumulado, considerando que los flujos de efectivo proyectados no son constantes entre los ejercicios. Bajo este enfoque, se identificó que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 2.19 años, correspondiente al tercer año de operación del proyecto, lo cual refuerza la viabilidad económica y la atractividad del modelo de negocio.

Tabla 27**Razones financieras**

Razón/Año	Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de utilidad	Utilidades/Venta	\$0.14	\$0.17	\$0.16	\$0.23	\$0.26
Retorno de inversión ROA	Utilidades/Total de activo circulante	\$0.13	\$0.16	\$0.15	\$0.20	\$0.20
Retorno de inversión ROE	Utilidades/Total de capital	\$0.15	\$0.18	\$0.17	\$0.23	\$0.24
Razón de liquidez	Total, de activos/Total de capital	\$5.58	\$6.47	\$8.11	\$6.78	\$6.88
Razón acida	Total, de activos-inventarios/Total de pasivos c.	\$5.58	\$6.47	\$8.11	\$6.78	\$6.88
Razón de apalancamiento	Activo total/Patrimonio	\$1.10	\$1.12	\$1.11	\$1.15	\$1.16
Pay-Back		\$0.00	\$0.00	\$2.19	\$0.00	\$0.00

Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis del Valor Presente Neto (VPN) constituye una herramienta esencial para la evaluación de la viabilidad financiera de un proyecto. Permite determinar, a partir de los flujos de efectivo proyectados y una tasa mínima atractiva de rendimiento (MARR), si la inversión inicial generará beneficios superiores a los costos. En el presente estudio se aplicó una MARR del 20%, descontando los flujos de efectivo estimados para cada año a su valor presente.

El propósito de este análisis es establecer si el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera utilidades adicionales en términos reales, confirmando así su rentabilidad y sostenibilidad económica a largo plazo.

Tabla 28**Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Año	Flujos de efectivo	Valor presente $(1+\text{MARR})^{-n}$	Valor presente neto
0	(153,082.08)	1.000	(153,082.08)
1	60,907.65	1.2000	50,756.38
2	76,432.01	1.4400	53,077.79
3	82,629.68	1.7280	47,818.10
4	120,918.58	2.0736	58,313.36
5	191,328.14	2.4883	76,890.49
		Valor presente neto	133,774.03

Fuente: Elaboración propia (2025).

El Valor Presente Neto (VPN) obtenido es positivo, con un monto de \$133,774.03, lo que confirma que el proyecto es financieramente viable al generar beneficios superiores a los costos de inversión, considerando una Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (MARR) del 20%. Este resultado demuestra que el flujo de ingresos proyectado compensa adecuadamente la inversión inicial, respaldando la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

- Cada flujo de efectivo anual descontado al presente contribuye de manera positiva al retorno global, recuperando la inversión inicial en el primer año y generando excedentes en los años siguientes.
- El mayor aporte en valor presente proviene del año 5, con \$76,890.49, lo que sugiere que el proyecto acumula retornos significativos en su etapa final.

La recuperación de la inversión inicial se logra antes de finalizar el segundo año, lo que reduce el riesgo y aumenta la seguridad de la inversión

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida para el proyecto es del 48%, lo cual representa un rendimiento significativamente superior. Este resultado indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial de \$153,082.08, sino que además genera un margen de rentabilidad considerablemente mayor al mínimo esperado por los inversionistas.

Tabla 29

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujos de efectivo
0	(153,082.08)
1	60,907.65
2	76,432.01
3	82,629.68
4	120,918.58
5	191,328.14
TIR	48%

Fuente: Elaboración propia (2025).

- **Rendimiento atractivo:** Una TIR del 48% sugiere que, por cada peso invertido, el retorno anualizado es más del doble de lo requerido como mínimo.
- **Viabilidad financiera:** Dado que la TIR supera la MARR, el proyecto es financieramente viable y recomendable desde el punto de vista de la inversión.
- **Riesgo vs. beneficio:** El margen tan amplio entre la TIR y la MARR ofrece un colchón de seguridad frente a posibles desviaciones en los flujos de efectivo proyectados, lo que refuerza la conveniencia de ejecutar la inversión.

Análisis de Costo-Beneficio

El Valor Actual Neto (VAN) contempla que los ingresos ascienden a \$482,193.02, mientras que el costo total actualizado es de \$153,082.08, lo que da como resultado un índice beneficio/costo (B/C) de 3.15. Esto significa que, por cada peso invertido, el proyecto genera \$3.15 de beneficio, lo que refleja una rentabilidad muy favorable.

Tabla 30**Análisis de Costo-Beneficio**

Año		Ingresos (\$)	Costo (\$)
0	\$138,915.00		
1		729,014.06	545,515.98
2		733,070.87	556,425.60
3		773,389.77	589,811.14
4		931,345.55	715,267.65
5		1,232,613.43	948,960.76
		VAN Ingreso:	\$482193.02
		VAN Costos	\$153,080.08
		Inversión + VAN Costos:	\$635,275.10
		B/C:	3.15

Fuente: Elaboración propia (2025).

Periodo de recuperación de la inversión

La inversión inicial de \$153,082.08 se recupera entre el segundo y tercer año, ya que en el año 2 aún existe un saldo negativo de \$15,742.42 y para el año 3 el acumulado pasa a ser positivo (\$66,887.26). Esto indica un período de recuperación aproximado de 2.19 años, lo cual es rápido y atractivo para el inversionista.

Tabla 31**Cálculo del periodo de recuperación**

Año	Flujos de efectivo	Acumulado respecto a la inversión (\$)
0	\$ (153,082.08)	
1	\$ 60,907.65	\$ (92,174.43)
2	\$ 76,432.01	\$ (15,742.42)
3	\$ 82,629.68	\$ 66,887.26
4	\$ 120,918.58	\$ 187,805.85
5	\$ 141,305.10	\$ 329,110.95

Fuente: Elaboración propia (2025).

Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se dio cumplimiento al objetivo general de elaborar un plan de negocios sostenible y escalable, fundamentado en un modelo de economía colaborativa, mediante la integración de herramientas digitales, un sistema eficiente de entregas y estrategias de comercialización responsables orientadas al sector floral en la zona metropolitana de Oaxaca de Juárez.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero se alcanzó a través de un diagnóstico del sector floral sustentado en un análisis de mercado, el cual permitió identificar las principales características, necesidades y oportunidades de las microempresas locales. El segundo objetivo se cumplió mediante la revisión y análisis de diversos modelos de negocios electrónicos, los cuales fueron adaptados a las particularidades del presente proyecto con el propósito de fortalecer su pertinencia y viabilidad. Finalmente, el tercer objetivo se alcanzó con la integración de los elementos esenciales de un plan de negocios, que comprende la descripción de la empresa, el estudio de mercado, los aspectos técnicos y organizativos, así como la evaluación financiera, lo que permitió estimar la rentabilidad y el retorno esperado de la inversión.

La experiencia de llevar este plan a la práctica evidenció que el proceso no estuvo exento de desafíos, ya que implicó superar limitaciones y realizar ajustes continuos en las estrategias. No obstante, permitió reafirmar la importancia de contar con una planeación estructurada que oriente el crecimiento y la consolidación del proyecto.

Actualmente, la plataforma web se encuentra en fase experimental, y se han realizado las primeras entregas, lo que ha permitido analizar el comportamiento del mercado y validar los supuestos iniciales. Este avance representa un primer paso hacia la optimización operativa, el fortalecimiento de la confianza de los clientes y la escalabilidad de la empresa en el mediano plazo.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos, se recomienda consolidar a “Florece Oaxaca” como una plataforma especializada en el sector floral bajo un modelo de economía colaborativa. Para ello, es fundamental estandarizar los productos mediante fichas técnicas y catálogos exclusivos, que permitan diferenciar la oferta frente a aplicaciones convencionales y construir una identidad sólida y atractiva para el consumidor.

En el ámbito comercial, se sugiere aprovechar la estacionalidad del mercado, destinando mayores recursos publicitarios en fechas clave como San Valentín, Día de las Madres y graduaciones. Asimismo, es recomendable establecer alianzas con negocios complementarios, como tiendas de regalos y pastelerías, que contribuyan a incrementar el valor de cada compra mediante estrategias de venta cruzada.

Respecto a las florerías afiliadas, se aconseja fortalecer sus capacidades en gestión digital y administrativa, promoviendo una formalización gradual que fomente la confianza y la sostenibilidad de la red colaborativa. También se recomienda implementar mecanismos de control de calidad y retroalimentación, que garanticen la satisfacción y fidelización del mercado meta.

En el plano logístico, se plantea combinar entregas con repartidores propios y con los de las florerías afiliadas, priorizando zonas de alta densidad para reducir tiempos y costos operativos. Además, la integración de un sistema de rastreo en tiempo real representará una ventaja competitiva clave, mientras que las campañas digitales deberán mantener un enfoque emocional, reforzando la idea de vender experiencias, no solo productos.

En lo financiero, la TIR (48%) y el VAN positivo confirman la viabilidad del proyecto. Se recomienda un crecimiento gradual, reinvertiendo utilidades en publicidad y capacitación tras superar el punto de equilibrio. Además, es importante anticipar riesgos como la variabilidad en la oferta, la competencia y la resistencia al cambio.

Anexos

Anexo 1. Ejemplo de contrato prestación de servicios y afiliación

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y AFILIACIÓN PLATAFORMA “FLORECE OAXACA”

Que celebran por una parte Florece Oaxaca, S.A.S. en lo sucesivo “LA PLATAFORMA”, y por la otra [Nombre de la Florería Afiliada], en lo sucesivo “EL AFILIADO”, al tenor de las siguientes:

DECLARACIONES

1. Declara “LA PLATAFORMA”:

a) Que es una persona moral constituida bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, con RFC _____, dedicada a la operación de una plataforma digital de intermediación para la venta y distribución de arreglos florales.

b) Que cuenta con los medios tecnológicos, logísticos y administrativos para gestionar pedidos en línea y coordinar entregas con florerías afiliadas.

2. Declara “EL AFILIADO”:

a) Que es propietario o representante legal de la florería denominada _____, con domicilio en _____ y RFC _____.

b) Que cuenta con los recursos, personal y materiales para elaborar los productos solicitados a través de la plataforma, conforme a las especificaciones y tiempos acordados.

CLÁUSULAS

Primera. Objeto del contrato

“EL AFILIADO” se compromete a elaborar y entregar los productos solicitados a través de “LA PLATAFORMA”, conforme a las fichas técnicas, precios y tiempos previamente establecidos.

Segunda. Especificaciones y calidad

Los arreglos florales deberán cumplir con los estándares de calidad indicados por “LA PLATAFORMA” y con la presentación acordada. Cualquier incumplimiento podrá ser motivo de devolución o rechazo del pedido.

Tercera. Comisiones y pagos

“EL AFILIADO” recibirá el pago del pedido descontando la comisión del ____% por uso de la plataforma. Los pagos se realizarán cada ____ días, mediante transferencia bancaria a la cuenta proporcionada por “EL AFILIADO”.

Cuarta. Evidencia de elaboración y entrega

“EL AFILIADO” deberá subir a la plataforma evidencia fotográfica del producto terminado antes de su recolección o entrega.

Quinta. Confidencialidad y protección de datos

Ambas partes se obligan a guardar estricta confidencialidad de la información que reciban, en cumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los particulares.

Sexta. Vigencia

Este contrato tendrá una vigencia de ____ meses, renovable automáticamente salvo notificación en contrario por cualquiera de las partes con al menos 15 días de anticipación.

Séptima. Terminación anticipada

Cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato en caso de incumplimiento, mediante aviso por escrito.

Jurisdicción

Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales competentes de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Leído que fue el presente contrato, las partes lo firman por duplicado, en la ciudad de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, a los ____ días del mes de _____ 2025.

“LA PLATAFORMA”

Nombre y firma

“EL AFILIADO”

Nombre y firma

Anexo 2. Formato de descripción y perfil (Dirección general)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Dirección general
I. Perfil requerido	
• Licenciatura en administración o similar • Experiencia mínima de 5 años en gestión estratégica • Sexo indistinto • Edad sugerida: 30-50 años	
II. Funciones principales	
• Supervisar y coordinar todas las áreas de la empresa • Tomar decisiones estratégicas • Establecer metas y objetivos organizacionales • Representar institucionalmente a "Florece Oaxaca"	
III. Descripción del puesto	
• Ejercer el liderazgo del equipo directivo • Formular planes de crecimiento • Delegar responsabilidades • Establecer alianzas clave	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
• Liderazgo • Toma de decisiones • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Manejo de Recursos Humanos • Iniciativa • Creatividad • Facilidad de palabra • Disciplina • Solución de conflictos	

Formato de descripción y perfil (Contabilidad)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Contabilidad (externo)
I. Perfil requerido	
• Licenciatura en contaduría • Experiencia en gestión fiscal de PYMES • Sexo indistinto • Edad sugerida: 30-60 años	
II. Funciones principales	
• Gestionar la contabilidad general. • Emitir facturas y declaraciones • Asesorar en decisiones financieras	
III. Descripción del puesto	
• Supervisar el cumplimiento fiscal • Preparar balances y reportes financieros • Colaborar en optimización de recursos	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
• Responsabilidad • Disciplina • Toma de decisiones • Conocimiento en sistemas contables y herramientas informáticas. • Dominio del idioma inglés • Agilidad mental • Calidad en el servicio al cliente • Solución de conflictos • Puntualidad • Trabajo en equipo	

Formato de descripción y perfil (Área de administración y finanzas)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Administración y finanzas
I. Perfil requerido	
- Formación requerida: Licenciatura en Administración, Contaduría, Finanzas o carreras afines. - Experiencia: Mínimo 2 años en gestión administrativa, presupuestos o control financiero. - Edad sugerida: 25–45 años. - Sexo: Indistinto.	
II. Funciones principales	
- Elaborar y controlar presupuestos. - Supervisar ingresos, egresos y manejo de caja. - Coordinar pagos a proveedores y cobros a clientes. - Generar reportes financieros periódicos. - Velar por el uso eficiente de recursos administrativos.	
III. Descripción del puesto	
- Responsable de la planeación y control de los recursos financieros. - Asegura el cumplimiento de obligaciones fiscales y contables. - Diseña estrategias de gestión económica para optimizar recursos. - Brinda información financiera para la toma de decisiones. - Contribuye a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
- Organización y planeación. - Manejo de software contable y hojas de cálculo. - Capacidad de análisis financiero. - Responsabilidad y ética profesional. - Habilidad para la toma de decisiones.	

Formato de descripción y perfil (Área de ventas y atención al cliente)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Ventas y atención al cliente
I. Perfil requerido	
• Bachillerato o técnico • Facilidad de comunicación • Sexo indistinto • Edad sugerida: 23-40 años	
II. Funciones principales	
• Atender solicitudes y dudas de los clientes en distintos canales (teléfono, WhatsApp, redes sociales, plataforma digital) • Gestionar pedidos y asegurar que sean procesados correctamente • Dar seguimiento al estatus de los pedidos hasta la entrega final • Recabar retroalimentación de clientes y reportarla al área de mercadotecnia • Apoyar en estrategias de fidelización de clientes	
III. Descripción del puesto	
• Brindar un servicio cordial, rápido y eficiente en cada interacción con el cliente • Monitorear la satisfacción del cliente y resolver incidencias oportunamente • Cumplir con los estándares de calidad en atención establecidos por la empresa • Contribuir al cumplimiento de metas de ventas mensuales • Documentar quejas, sugerencias y devoluciones de clientes para su análisis y mejora continua	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
• Comunicación clara y empática • Resolución de conflictos con orientación al cliente • Dominio de redes sociales y mensajería instantánea (WhatsApp, Instagram, etc.) • Manejo adecuado de quejas y devoluciones • Conocimiento del catálogo de productos y servicios • Escucha activa y trato cordial • Capacidad para trabajar bajo presión • Organización y seguimiento de pedidos • Uso básico de plataformas digitales para atención (CRM, formularios, etc.) • Puntualidad, amabilidad y presentación profesional	

Formato de descripción y perfil (Área de logística)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	logística
I. Perfil requerido	
• Licenciatura en logística o afín • Experiencia en coordinación de entregas • Sexo indistinto • Edad sugerida: 25-45 años	
II. Funciones principales	
• Organizar rutas y cronogramas de entrega • Coordinar florerías y repartidores afiliados • Monitorear entregas y reportes diarios	
III. Descripción del puesto	
• Optimizar procesos de entrega • Gestionar canales de comunicación logística • Controlar incidencias operativas	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
• Gestión de inventarios • Planificación y optimización de rutas de entrega • Coordinación de equipos de trabajo • Manejo básico de sistemas computacionales (ERP, Excel, etc.) • Capacidad para resolver problemas operativos • Comunicación efectiva con proveedores y clientes • Toma de decisiones bajo presión • Responsabilidad y cumplimiento de tiempos • Conocimiento de procesos logísticos: recepción, empaque y distribución • Puntualidad y actitud de servicio	

Formato de descripción y perfil (Área de mercadotecnia)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Mercadotecnia
I. Perfil requerido	
• Lic. en mercadotecnia o afín • Manejo de redes sociales y plataformas publicitarias • Sexo indistinto • Edad sugerida: 25-45 años	
II. Funciones principales	
• Diseñar campañas digitales • Administrar contenidos de redes y sitio web • Monitorear métricas de impacto	
III. Descripción del puesto	
• Elaborar estrategias digitales • Generar reportes de desempeño • Fomentar posicionamiento de marca	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
• Gestión de redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok, etc.) • Publicidad en línea (Meta Ads, Google Ads) • Diseño de contenido visual (uso de Canva, CapCut, etc.) • Redacción persuasiva y emocional (copywriting floral) • Análisis de métricas e indicadores (engagement, conversiones) • Posicionamiento en buscadores (SEO básico para florería) • Estrategias de promoción para fechas especiales • Gestión de campañas estacionales y promociones cruzadas • Uso de herramientas de programación de publicaciones • Tendencias digitales y creatividad para campañas virales	

Formato de descripción y perfil (Área y desarrollo e investigación)

Formato de descripción y perfil del área	
Área	Desarrollo e investigación
I. Perfil requerido	
- Formación requerida: Licenciatura o técnico en diseño floral, agronomía, biología, ingeniería en Innovación o carreras afines. - Experiencia: Mínimo 2 años en investigación, diseño de productos o innovación en el sector floral o afín. - Edad sugerida: 25–40 años. - Sexo: Indistinto.	
II. Funciones principales	
- Diseñar y actualizar modelos de arreglos florales conforme a tendencias del mercado. - Realizar investigaciones sobre la durabilidad de flores, técnicas de conservación y nuevos insumos. - Desarrollar fichas técnicas estandarizadas para garantizar calidad en los productos. - Proponer innovaciones en empaques, accesorios y materiales sustentables. - Colaborar con marketing en pruebas de productos y lanzamientos.	
III. Descripción del puesto	
- Responsable de la planeación y control de los recursos financieros. - Asegura el cumplimiento de obligaciones fiscales y contables. - Diseña estrategias de gestión económica para optimizar recursos. - Brinda información financiera para la toma de decisiones. - Contribuye a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	
V. Competencias (habilidades y conocimientos)	
- Creatividad y capacidad de innovación. - Conocimientos en tendencias florales y técnicas de diseño. - Investigación aplicada al sector floral y uso de insumos. - Orientación a la calidad y sostenibilidad. - Trabajo en equipo y comunicación efectiva.	

Cuestionario para microempresas del sector floral

Objetivo: Identificar el interés, capacidades y disposición de negocios del sector floral para integrarse a la plataforma digital Florece Oaxaca, bajo un modelo de economía colaborativa.

Instrucciones: Seleccione una opción por pregunta.

Producto

1. ¿Cuál es el giro principal de su empresa y qué productos o servicios ofrece actualmente?
 - a) Arreglos florales
 - b) Plantas
 - c) Regalos
 - d) Otros
2. ¿Qué tamaño tiene su empresa?
 - a) Micro
 - b) Pequeña
 - c) Mediana
 - d) Grande
3. ¿Cuál es su público objetivo actual y cómo cree que podría ampliarse a través de una plataforma colaborativa?
 - a) Sólo clientes locales
 - b) Clientes de municipios cercanos
 - c) Clientes en línea
 - d) Otro

Precio

4. ¿Qué espera obtener al integrarse en una red de economía colaborativa?
 - a) Ingresos adicionales
 - b) Reducción de costos
 - c) Innovación
 - d) Nuevos mercados
5. ¿Estaría dispuesto a adaptar su modelo de negocio para ajustarse al funcionamiento de una comunidad colaborativa?
 - a) Sí, totalmente
 - b) Sí, con condiciones
 - c) No
 - d) No lo sé

Plaza

6. ¿Cuenta con canales digitales para comercializar sus productos o servicios?
 - a) Sí, tienda en línea
 - b) Solo redes sociales
 - c) No, pero quiero
 - d) No tengo
7. ¿Tiene experiencia usando plataformas digitales para ofrecer o intercambiar servicios?
 - a) Sí, marketplaces
 - b) Solo redes sociales
 - c) No
 - d) No sé cómo funciona

8. ¿Está dispuesto a compartir recursos (instalaciones, personal, conocimiento, maquinaria)?

- a) Sí, sin problema
- b) Dependiendo del recurso
- c) Prefiero no
- d) No sé

9. ¿Qué tipo de alianzas estratégicas le gustaría formar dentro de la plataforma?

- a) Logística
- b) Comercialización conjunta
- c) Capacitación
- d) Otro

Promoción

10. ¿Qué lo motiva a explorar oportunidades dentro de una plataforma de economía colaborativa?

- a) Más visibilidad
- b) Mayor alcance
- c) Red de apoyo
- d) Otro

11. ¿Ha participado anteriormente en algún modelo de negocio colaborativo o de consumo compartido?

- a) Sí
- b) No
- c) No, pero me interesa
- d) No conozco el concepto

Personas

12. ¿Ha escuchado sobre el modelo de economía colaborativa?

- a) Sí, y he participado
- b) Sí, pero no lo entiendo bien
- c) No, pero me interesa
- d) No

13. ¿Qué tan dispuesto estaría a colaborar con otros negocios florales?

- a) Totalmente
- b) Solo si hay beneficios claros
- c) Prefiero trabajar solo
- d) Depende del modelo

14. ¿Tiene conocimientos básicos de herramientas digitales?

- a) Sí, uso redes, apps y plataformas
- b) Sí, pero limitados
- c) Muy poco
- d) No uso tecnología

15. ¿Cuáles considera que son sus principales limitaciones para digitalizar su negocio?

- a) Falta de conocimiento
- b) Falta de tiempo
- c) Falta de recursos
- d) No lo considero necesario

16. ¿Qué nivel de confianza necesita para compartir o intercambiar recursos con otros miembros de la plataforma?

- a) Alta
- b) Moderada
- c) Baja
- d) No lo sé

17. ¿Qué mecanismos considera necesarios para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los acuerdos?

- a) Contratos
- b) Reputación/Valoraciones
- c) Supervisión de la plataforma
- d) Otro

18. ¿Su empresa tiene objetivos relacionados con la sostenibilidad, economía circular o responsabilidad social?

- a) Sí
- b) No
- c) Está en desarrollo
- d) No sé

19. ¿Cómo cree que la economía colaborativa puede ayudar a su empresa a generar un impacto positivo en la comunidad?

- a) Generando empleo
- b) Reducción de residuos
- c) Inclusión social
- d) Otro

Fuentes de información

- Aaker, D. A. (2011). *Desarrollar negocios de marca: Estrategias de branding para competir en mercados dinámicos* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2023). *Estudio sobre venta online en México 2023*. AMVO. <https://www.amvo.org.mx/estudios/>
- Beltrán, J., & Concilio, G. (2001). *El plan de negocios: Guía para emprendedores*. McGraw-Hill.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. HarperBusiness.
- Cámara Puerto, L. A. (2023, abril 12). *La importancia de un plan de negocios*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-importancia-de-un-plan-de-negocios-20230411-0091.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chaffey, D. (2019). *Digital business and e-commerce management* (7th ed.). Pearson Education.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2022). *Guía para la evaluación de viabilidad técnica y económica en proyectos empresariales*. <https://www.conacyt.gob.mx/documentos/viabilidad2022.pdf>
- De la Vega, R. A. (2021). *La digitalización y su impacto en la competitividad de las pymes mexicanas*. Revista Digital Universitaria, 22(3), 1–10. <https://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2021.v22n3.a4>
- Droznes, M. (2012). *Cómo nombrar una empresa: El arte de ponerle nombre a un producto o servicio*. Gran Aldea Editores.

- El Economista. (2024, 2 de enero). *México alcanza el séptimo lugar mundial en ventas digitales minoristas*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-alcanza-el-septimo-lugar-mundial-en-ventas-digitales-minoristas-20240102-0041.html>
- Empretec & Fondo para el Logro de los ODM. (2011). *Manual de guía para la elaboración de plan de negocio*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf
- Frenken, K., Meelen, T., Arets, M., & van de Glind, P. (2015). *Smarter regulation for the sharing economy*. The Guardian. <https://www.theguardian.com>
- Fred, D. R. (2013). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Gaete-Quezada, R. (2020). *Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas*. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 14(1), e1073. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2018). *Dirección de la producción y de operaciones* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory – An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2006). *Introducción a la contabilidad financiera* (8.^a ed.). Pearson Educación.
- Instituto Mexiquense del Emprendedor. (2025). *Desarrollo de un plan de negocios*. https://ime.edomex.gob.mx/plan_de_negocios

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Censos Económicos 2024: Resultados oportunos*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>
- Instituto Politécnico Nacional. (2006). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/r123962.PDF>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: business, technology, society* (16th ed.). Pearson Education.
- Mendoza, A., & Ramírez, V. (2021). *Economía colaborativa: Teoría y aplicación en América Latina*. Fondo Editorial Universitario.
- Montaño, L. J., & Rendón, M. (2018). *Derecho mercantil: Empresas y sociedades en México* (2.^a ed.). Editorial Trillas.
- Politécnico Grancolombiano. (2023). *¿Qué son las plataformas digitales?* <https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/que-son-las-plataformas-digitales>
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Salazar, J., Pedraza, M., & Lombana, L. (2020). *Economía colaborativa: Nuevas formas de intercambio y consumo en la era digital*. Editorial Digital Innovación.

Schneider, G. (2021). *Electronic commerce* (13th ed.). Cengage Learning.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2008). *Biodiversidad y cultura en México: Diagnóstico y propuestas*. Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad.
<https://www.ecologia.unam.mx/publicaciones/biodiversidadmexico.pdf>

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2016). *Contabilidad financiera* (13.^a ed.). Cengage Learning.

Zavala, A. (2025, 25 de febrero). *Repartidores en Oaxaca trabajan sin prestaciones ni seguridad laboral*. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx>