



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
FLORÍCOLA ROSALQUEZ S.A., QUE PERMITA INCREMENTAR LOS
RESULTADOS COMERCIALES DE LA MISMA Y EXPANDIR SU
COBERTURA DE MERCADO”

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Línea de Investigación: IDENTIFICA Y APROVECHA
OPORTUNIDADES COMERCIALES, BUSCANDO
POSICIONAMIENTO Y EXPANSIÓN DEL MERCADO

Autor: MARÍA GABRIELA MIÑO COELLO

Director: ING. MARÍA FERNANDA SALAZAR, MBA

Ambato – Ecuador

Octubre 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA ROSALQUEZ S.A., QUE PERMITA INCREMENTAR LOS RESULTADOS COMERCIALES DE LA MISMA Y EXPANDIR SU COBERTURA DE MERCADO.”

Línea de Investigación: IDENTIFICA Y APROVECHA OPORTUNIDADES COMERCIALES, BUSCANDO POSICIONAMIENTO Y EXPANSIÓN DEL MERCADO

Autora: MARÍA GABRIELA MIÑO COELLO

María Fernanda Salazar, Ing. MBA.

DIRECTORA DE LA DISERTACIÓN: f. _____

Edison Espíndola, Ing.

CALIFICADOR: f. _____

Carlos Mejía, Dr.

CALIFICADOR: f. _____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR ESCUELA ADM. EMPRESAS f. _____

Hugo Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Gabriela Miño Coello, portadora de la cédula de identidad número 1802987162, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Gabriela Miño Coello

CI. 1802987162

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, al Director de la Escuela de Administración, al Ing. Jorge Núñez, por su motivación durante mi vida universitaria, a todos mis profesores ya que han sabido guiarme a lo largo de la carrera con su profesionalismo y conocimiento, a mis compañeros y amigos con ser parte de los buenos momentos vividos en esta etapa.

Agradezco a mis padres, por su cariño, apoyo y motivación incondicional.

Agradezco a mi directora de la disertación y amiga María Fernanda Salazar, ya que con integridad y profesionalismo ha sabido dirigir el presente trabajo hasta su consecución.

Especialmente quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría, iluminar mi vida y por darme siempre la fuerza para poder continuar y concluir de manera satisfactoria mis propósitos.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres, ya que con su apoyo incondicional termino una etapa mas de mi vida, a Dios, quien siempre me ha dado fuerzas para poder realizar mis sueños y me ha dado la oportunidad de vivir una vida llena de dicha; a mi familia y a Patricio, que siempre han estado a mi lado, demostrándome que con mucho amor, paciencia y apoyo se pueden concluir las metas, por lo que este trabajo ha sido realizado con todo mi esfuerzo y corazón.

Con cariño,

Ma. Gabriela

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para la empresa Rosalquez, empleando técnicas y estrategias de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado meta exterior y el desarrollo de la organización. El desarrollo del proyecto empieza con una recopilación de información en cuanto a definiciones técnicas y herramientas que se utilizarán.

Posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales servirán para definir objetivos y estrategias para el desarrollo y mejora continua de la empresa. También se realizó una investigación, recopilando la información necesaria a través de fuentes primarias y secundarias.

Se interpretan los resultados obtenidos en tablas y gráficos para poder realizar una propuesta conformada por el Plan de Marketing presentando las estrategias del producto, precio, plaza y promoción, además de un presupuesto que la empresa necesitaría para la puesta en marcha del plan y como controlar las estrategias. Por último están las conclusiones y recomendaciones las cuales se basaron en los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.

ABSTRACT

The present work's main objective is to design a marketing plan for the company Rosalquez, using marketing techniques and strategies to gain a position in the external objective market and the development of the organization. The development of the project starts with the gathering of information, regarding technical definitions and tools that will be used.

A diagnosis of the current situation of the company will be made to determine its strengths, weaknesses, opportunities and threats, for the development and continuous improvement of the company. An investigation was also be made, gathering the necessary information through primary and secondary sources.

The obtained results are interpreted in charts and graphs in order to formulate a proposal in line with the Marketing Plan, presenting strategies of product, price, place and promotion, in addition to a budget that the company will need in order to put the plan into action and know how to control those strategies. Finally the recommendations and conclusions which were based on the results obtained throughout the project.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Hoja de Aprobación	ii
Autoría del Trabajo de Grado	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	viii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Tablas	xv

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	1
1.1.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2.1. MACRO.....	2
1.1.2.2. MESO	3
1.1.2.3. MICRO.....	6
1.1.3. ANÁLISIS CRÍTICO	7
1.1.4. SIGNIFICADO DEL PROBLEMA	8

1.1.5.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.6.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1.7.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.8.	PROGNOSIS.....	11
1.1.9.	PREGUNTAS BÁSICAS	11
1.1.10.	DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	12
1.1.11.	OBJETIVOS.....	13
1.1.11.1.	GENERAL.....	13
1.1.11.2.	ESPECÍFICOS.....	13
1.1.12.	JUSTIFICACIÓN.....	13
2.1.	MARCO TEÓRICO	15
2.1.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
2.1.1.1.	MARCO LEGAL.....	15
2.1.1.2.	MARCO CONCEPTUAL	19
2.1.1.2.1.	MARKETING	19
2.1.1.2.2.	MARKETING MIX.....	22
2.1.1.2.3.	MARKETING ESTRATÉGICO	25
2.1.1.2.4.	PLAN DE MARKETING	26
2.1.1.2.5.	ORIENTACIONES CLÁSICAS DEL MARKETING	29
2.1.1.2.6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	30
2.1.1.2.7.	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.).....	33
2.1.1.2.8.	SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	36

2.1.1.2.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA- EXTERNA	38
2.1.1.2.10. EXPORTACIONES.....	39
2.1.1.2.11. DUMPING	50
2.1.1.2.12. FLORICULTURA ECUATORIANA.....	52
2.1.1.3. GLOSARIO	66
3.1. METODOLOGÍA.....	78
3.1.1. ENFOQUE	78
3.1.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	79
3.1.2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	79
3.1.2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	79
3.1.3. FUENTE DE DATOS	80
3.1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
3.1.4.1. POBLACIÓN	81
3.1.4.2. MUESTRA	81
3.1.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	82
3.1.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	83
3.1.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	84
3.1.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
3.1.8.1. ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE “ROSALQUEZ”	85
3.1.8.2. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE ROSALQUEZ	98
3.1.8.9. ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN	103

4.1. PROPUESTA	106
4.1.1. TÍTULO	106
4.1.2. JUSTIFICACIÓN	106
4.1.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	107
4.1.3.1. RESUMEN EJECUTIVO	107
4.1.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	109
4.1.3.2.1. FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO	110
4.1.3.2.2. FACTORES DEL AMBIENTE EXTERNO	118
4.1.3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	122
4.1.3.2.4. COMPETENCIA	124
4.1.3.2.5. IMPACTO AMBIENTAL.....	128
4.1.3.3. ESTUDIO DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	131
4.1.3.3.1. MATRIZ FODA	131
4.1.3.3.2. MATRIZ BCG	138
4.1.3.3.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	142
4.1.3.4. OBJETIVOS	145
4.1.3.4.1. OBJETIVO GENERAL	146
4.1.3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	146
4.1.3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	146
4.1.3.5.1. MISIÓN	146
4.1.3.5.2. VISIÓN	147

4.1.3.5.3.	OBJETIVOS DE LA FLORÍCOLA ROSALQUEZ.....	147
4.1.3.5.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FLORÍCOLA ROSALQUEZ.....	147
4.1.3.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	149
4.1.3.6.1.	MARKETING MIX.....	149
4.1.3.7.	PRESUPUESTO.....	156
4.1.3.8.	CONTROLES.....	157
5.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
5.1.1.	CONCLUSIONES.....	158
5.1.2.	RECOMENDACIONES.....	159
	BIBLIOGRAFÍA.....	161
	ANEXOS.....	163

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Exportaciones de Flores	52
Gráfico 2	Provincias Productoras del Ecuador	57
Gráfico 3	Distribución de Variedades	59
Gráfico 4	Encuesta, pregunta 1	85
Gráfico 5	Encuesta, pregunta 2	86
Gráfico 6	Encuesta, pregunta 3	88
Gráfico 7	Encuesta, pregunta 4	89
Gráfico 8	Encuesta, pregunta 5	90
Gráfico 9	Encuesta, pregunta 6	91
Gráfico 10	Encuesta, pregunta 7	92
Gráfico 11	Encuesta, pregunta 8	93
Gráfico 12	Encuesta, pregunta 9	94
Gráfico 13	Encuesta, pregunta 10	95
Gráfico 14	Encuesta, pregunta 11	96
Gráfico 15	Encuesta, pregunta 12	97
Gráfico 16	Encuesta, pregunta 13	98
Gráfico 17	Estructura de Cadena Florícola	115
Gráfico 18	PIB	117
Gráfico 19	Fuerzas de Porter	122
Gráfico 20	Matriz BCG	139

Gráfico 21	Matriz GE	144
------------	-----------	-----

TABLAS

Tabla 1	Encuesta, pregunta 1	85
Tabla 2	Encuesta, pregunta 2	86
Tabla 3	Encuesta, pregunta 3	87
Tabla 4	Encuesta, pregunta 4	89
Tabla 5	Encuesta, pregunta 5	90
Tabla 6	Encuesta, pregunta 6	91
Tabla 7	Encuesta, pregunta 8	93
Tabla 8	Encuesta, pregunta 9	94
Tabla 9	Encuesta, pregunta 10	95
Tabla 10	Encuesta, pregunta 11	96
Tabla 11	Encuesta, pregunta 12	97
Tabla 12	Encuesta, pregunta 13	98
Tabla 13	Distribución MO	110
Tabla 14	Clasificación de Variedades	114
Tabla 15	Precios de Venta	116
Tabla 16	PIB	118
Tabla 17	Atractivo del Mercado (N)	142

Tabla 18	Posición de la Empresa (N)	142
Tabla 19	Atractivo del Mercado (P)	143
Tabla 20	Posición de la Empresa (P)	143
Tabla 21	Atractivo del Mercado (S)	143
Tabla 22	Posición de la Empresa (S)	144
Tabla 23	Resumen del Presupuesto PM	156
Tabla 24	Incremento ventas PM	156

I. CAPITULO

1.1. Introducción

1.1.1. Título del Proyecto

Diseño de un plan de marketing para la Empresa Florícola Rosalquez S.A., que permita incrementar los resultados comerciales de la misma y expandir su cobertura de mercado

1.1.2. Identificación y descripción del problema

La empresa Rosalquez S.A. pertenece al Grupo Herradura, fue constituida el 12 de junio de 1997 en la ciudad de Ambato. Tiene como objetivo dedicarse a la actividad agrícola, en especial a la producción y comercialización de rosas en el mercado internacional.

La Finca de Rosalquez inicio con la siembra de cuatro hectáreas de rosas para luego de un año completar las siete hectáreas, es decir, se sembraron alrededor de 450. 000 plantas. La plantación se encuentra ubicada en Aláquez, provincia de Cotopaxi, y cuenta con 10 hectáreas sembradas en 14 invernaderos.

La compañía se constituyó con 14 millones de sucres de capital para luego hacer dos aumentos hasta 1.400 millones y hasta 2.300 millones de sucres que equivalían a más o menos, 700 mil dólares.

1.1.2.1. Macro

Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a Estados Unidos, y se complementa con ventas en diferentes países de Europa, principalmente en Holanda y Rusia que son los más representativos de ese continente. En Asia todavía la participación es muy marginal (Japón participó en 2004 con el 1.1% de las exportaciones ecuatorianas de Flores).

La celebración de San Valentín (14 de febrero de cada año) en la mayoría de países del mundo, representa el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas.

Existen buenas perspectivas para incursionar desde este año en el mercado chino y japonés, inicialmente a través de la participación en ferias demostrativas. Se estima que podrían transcurrir diez años para consolidar ese mercado.

A través de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CORPEI), se está implementando un proyecto que permita elevar el nivel de exportaciones hacia los países nórdicos y bálticos; la idea es incrementar, durante el presente y próximo año, un 70% de las exportaciones a esos sitios y que las flores

lleguen directamente a Suecia, pues históricamente han ingresado por Holanda y desde ahí se distribuyen a los demás países.

1.1.2.2. Meso

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

En nuestro país se producen diferentes tipos de flores como la rosa, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

Otra variedad constituye la gypsophila, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo; así como en menor importancia se cultiva y exporta el limonium, liatris, aster y otras denominadas flores de verano.

Así mismo, el clavel tiene características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero, así como el crisantemo y pompón de tamaño y colores únicos.

Por otro lado, las flores tropicales con más de 100 variedades se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, y por ser muy fuertes (resisten la manipulación). Estas flores poseen intensos y brillantes colores; y, su duración en florero va de 10 a 15 días, pudiéndose añadir gotas de limón al agua; como un preservante floral natural.

Internamente se estima que aproximadamente son 300 productores distribuidos en 9 provincias los que se considerarían competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66%; Cotopaxi 12%; Azuay 6%; Guayas 4.4%; Imbabura 5%; Otras (4) 6.6%. Externamente, Holanda y Colombia, en este orden, son los más fuertes competidores para el Ecuador.

Las inversiones requeridas por hectárea son altas pues bordean los 350 mil dólares, lo que podría constituir en una barrera de ingreso para competidores potenciales. En general los precios los establece el mercado americano y europeo principalmente. Existe una gama de cultivos tecnificados y semitecnificados.

El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.

Dentro de los competidores potenciales, Colombia ya lo es, pero podría incrementar el número de agricultores gracias al apoyo de su gobierno; este país junto a Costa Rica, tienen productores en potencia, pues cuentan con importantes niveles de tecnificación, ofrecen productos similares en calidad, variedad y colores. La mayoría de productores busca producir con las certificaciones ambientales exigidas por Europa y EEUU.

En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares. Hay muchos sustitutos en el mercado pero la calidad y variedad en colores es la característica definitiva que mantiene a los productores en el mercado, lógicamente cuidando el nivel de los precios; por lo tanto las empresas con mayores niveles de competitividad saldrán adelante.

La cadena de frío tanto para su almacenaje cuanto para su transporte juega un papel decisivo en la optimización de costos; este particular es muy bien manejado por las florícolas mayormente tecnificadas.

A parte de los productos similares están los sustitutos pero de otra línea como por ejemplo los chocolates o productos duraderos que en determinado momento pueden delimitar las utilidades.

En el ámbito florícola, el nivel de poder de los proveedores se encuentra en los oferentes de insumos químicos, semillas, empaques de cartón, fletes aéreos. Estos últimos en muchas ocasiones debido a los incrementos de los precios del petróleo han afectado los

niveles de rentabilidad de la industria. Existe cierta estabilidad en cuanto al poder de negociación en los proveedores locales.

Los compradores también ejercen su poder a través del establecimiento de presiones para fijar precios en base de la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo. Esto hace que las industrias presenten disminución en sus márgenes de utilidad. Cuando los compradores están muy bien organizados exigen muchos aspectos en los productos: calidad, tamaño, edad, sello verde*, etc.

***Sello verde¹**: Es un certificado ambiental que garantiza que el producto tiene una gestión adecuada a favor del medio ambiente y la ecología.

1.1.2.3. Micro

Rosalquez S.A. es una empresa netamente especializada en la producción y comercialización de Rosas con procesos sistematizados que son producto de una experiencia de 13 años de proyectos innovadores que han sido de gran importancia para el desarrollo organizacional de la empresa, pero sin embargo creemos que siempre se puede mejorar en varios aspectos del funcionamiento de los diferentes sistemas, haciendo énfasis en aquellos sistemas de producción, que necesariamente deben ir a la vanguardia de la tendencia del mundo globalizado satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

¹ www.selloverde.com

En la actualidad, la empresa cuenta con 10 hectáreas en las que están sembradas alrededor de 750 mil plantas en 31 variedades diferentes.

1.1.3. Análisis Crítico

En el sector florícola existen ciertos aspectos que dificultan el desarrollo en el mercado como puede ser el trámite de exportación. Esto no es sencillo para que el producto pueda salir del país se deben cumplir los requisitos sanitarios desde el momento que el producto se encuentra en crecimiento en un invernadero hasta la forma de ser empacado, siendo un producto libre de plagas y enfermedades. También se debe seguir el proceso de exportación de cualquier producto, en cuanto a documentos como guías aéreas, órdenes de embarque, facturas, etc.

Los tratados unilaterales o bilaterales son muy importantes ya que son acuerdos que beneficiarán el intercambio comercial entre los países implicados como puede ser el ATPDEA, en el cual los productos que ingresan a Estados Unidos, son libres de impuestos a cambio de tener control o buscar la manera de erradicar la droga en los países que lo integran. Otro es el TLC, el cual el Ecuador no lo firmó, lo que hace que Colombia que si lo hizo, tenga beneficios en sus exportaciones, haciendo que sea nuestro principal competidor internacionalmente entre los países de Latinoamérica.

Un aspecto crítico que también es importante destacar es el costo de producción que tienen las rosas, ya que se necesita un alto número de personas que trabajen en las

distintas áreas del proceso productivo, también el costo del flete aéreo, ya que el Ecuador tiene el flete aéreo más caro de la región, aspecto que le resta competitividad frente a otros países, los insumos que se utilizan en la fertilización y fumigación de las plantas, al igual que el costo de los invernaderos.

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos.

Sin embargo, es preocupante el aumento del desempleo que se ha dado tras el anuncio del alza del salario mínimo, ya que el costo de la mano de obra representa el 50% del valor total de la flor, lo que provocaría una disminución del personal.

1.1.4. Significado del Problema

Dentro de una empresa, cada problema tiene su causa y su efecto, en el caso de la florícola “Rosalquez”; este problema no ha permitido que la empresa pueda ampliar su mercado y tampoco ha tenido resultados comerciales favorables; lo cual es provocado por la carencia de un plan de marketing que permita cumplir los objetivos de esta.

Una de las causas por la que se da esta situación es la falta de un documento escrito con todo lo referente a los mercados meta; ni un estudio que presente la mercadotecnia actual que tiene la empresa, lo que no permite controlar aspectos como los recursos que deben ser destinados para el área de marketing o los objetivos que se plantea la florícola y abarcar con un mercado más amplio que satisfaga la demanda.

La segunda causa provocada por la carencia de un plan de marketing es que no hay un control adecuado para la recuperación de cartera, la falta de planificación de las cobranzas puede hacer que la empresa tenga cuentas incobrables o cartera vencida, perjudicando las comisiones de los vendedores y los ingresos de la empresa.

Una tercera causa es la falta de objetivos que no permite a la empresa tener una visión para alcanzar un mercado meta ni tener un volumen en ventas esperado impidiendo medir la efectividad del negocio.

Otra causa es la falta de estrategias que permiten observar el entorno en el que se desenvuelve la competencia, así se dejaría el campo abierto a los competidores ocupando el lugar al que la empresa pretende alcanzar.

Esta carencia provoca los efectos al no poder delegar un responsable de marketing en la empresa, que se encargue de realizar las actividades correspondientes a esta área, afectando a la empresa en plantear nuevos objetivos y que se cumplan los establecidos a corto y mediano plazo.

Al no tener claro el mercado meta, es más complicado para la empresa poder buscar mercados nuevos, en referencia a las cuentas de los clientes se podrá controlar mejor sus movimientos y conocer el estado de su cartera, tomar las precauciones necesarias y brindar un servicio personalizado, además de implantar un servicio post-venta.

1.1.5. Definición del Problema

No poder expandir el mercado y tampoco tener una recuperación de cartera a tiempo, es provocado por la inexistencia de un Plan de Marketing que guie correctamente, y permita controlar los objetivos de la empresa los cuales se tienen que cumplir siguiendo ciertas estrategias.

1.1.6. Planteamiento del Problema

La falta de un Plan de Marketing para la Empresa Florícola Rosalquez será un impedimento en la expansión de la cobertura del mercado y la mejora de resultados comerciales

1.1.7. Delimitación del Problema

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar a la Empresa Florícola Rosalquez a través de un Plan de Marketing.

Temporal.- El tiempo estimado que llevará la elaboración de este proyecto, empezará en septiembre del 2010 y se culminará en mayo del año 2011.

Espacial.- Empresa Florícola Rosalquez S.A., sus oficinas administrativas se encuentran de la ciudad de Ambato y la plantación en Aláquez, provincia de Cotopaxi.

1.1.8. Prognosis

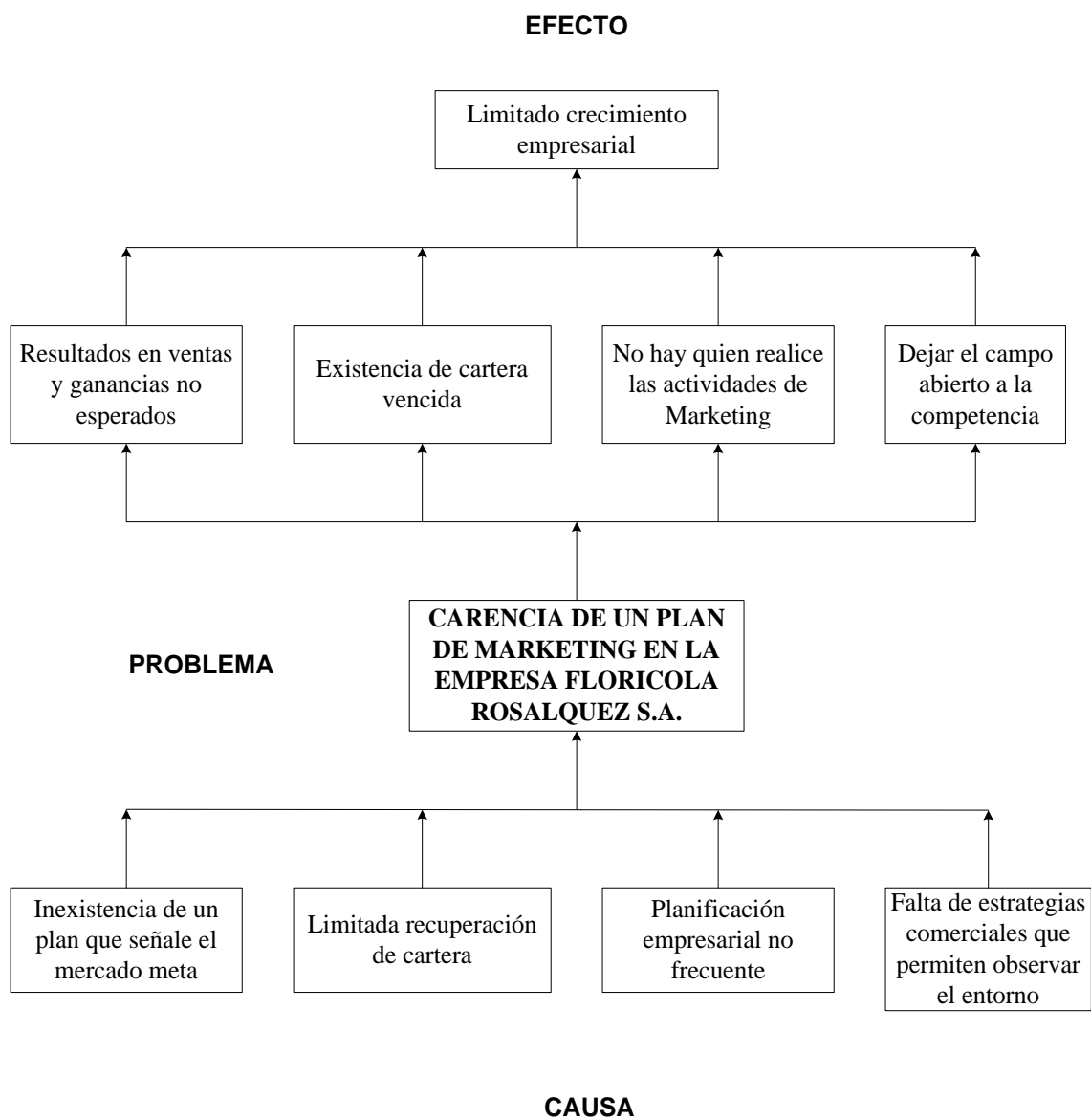
En caso de que no se realice esta investigación, es probable que la empresa Rosalquez, se mantenga realizando procesos ambiguos, es decir sin tener un crecimiento hacia nuevos sectores o clientes ni tampoco puede ver mejoras en los resultados comerciales; lo que hace que la empresa se quede estancada y ocasionando posibles pérdidas, mientras que la competencia se mueve en busca de estrategias para su desarrollo en el mercado y que los clientes las prefieran.

1.1.9. Preguntas Básicas

- ¿Al diseñar y aplicar un plan de marketing para la empresa florícola “Rosalquez”, se incrementarán las ventas y aumentará el mercado potencial?
- ¿Es importante conocer la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico?
- ¿Qué ventajas se obtendrían con el planteamiento y análisis de los objetivos estratégicos y estrategias de mercadeo?

- ¿De qué manera ayudarán las estrategias de marketing para los mercados meta a la empresa?

1.1.10. Diagrama Causa – Efecto



1.1.11. Objetivos

1.1.11.1. General

Diseñar un plan de marketing para la empresa florícola Rosalquez S.A., que permita incrementar los resultados comerciales de la misma y expandir su cobertura de mercado.

1.1.11.2. Específicos

- Desarrollar un diagnóstico del mercado actual y potencial de la empresa florícola Rosalquez
- Determinar objetivos y estrategias comerciales para los diversos segmentos del mercado meta de la empresa florícola Rosalquez
- Diseñar estrategias del mix de marketing para los productos de la empresa florícola Rosalquez en los mercados meta seleccionados.

1.1.12. Justificación

El presente proyecto se centra en la necesidad de cubrir un área importante como es la de Marketing en la Florícola Rosalquez S.A., con el fin de fortalecer la relación de la

empresa con el mercado actual, y ampliar su cobertura a nuevos lugares, para que la rosa ecuatoriana sea conocida y valorada por la calidad que tiene. Esta acción permitirá a la empresa continuar su expansión y crecimiento, por lo tanto asegurando su supervivencia a largo plazo.

Con esta herramienta, se ayudará a la empresa a un reordenamiento en el área de mercadeo organizacional, aplicando estrategias como medidas de ayuda y mejoramiento en cada uno de los problemas comerciales en la que se encuentre inmersa la organización.

Con la realización de este proyecto habrá varios beneficiados, principalmente está la empresa que va a mejorar las ventas y expandir el mercado. Al momento que esto suceda es una oportunidad para que el equipo de ventas incremente sus ingresos y los de la empresa al contar con una cartera saneada y nuevos mercados.

Al gerente y accionistas de la empresa les servirá para tomar decisiones óptimas para el desarrollo de empresa.

II. CAPITULO

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes Investigativos

En la Biblioteca de la PUCESA no existe ningún trabajo de investigación similar en el ámbito de Marketing de la Empresa Florícola Rosalquez S.A.

2.1.1.1. Marco Legal

De la Constitución de la República del Ecuador

Sección Octava “Sistema Financiero”

“Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.”

De la Ley Orgánica de Aduanas

Capítulo III

Declaración Aduanera

“En las exportaciones, la declaración se presentará en la aduana de salida, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera.

Art. 44.- Documentos de Acompañamiento.- A la declaración aduanera se acompañarán los siguientes documentos:

- a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte;*
- b) Factura comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la Ley;*
- d) Certificado de origen cuando proceda;*
- e) Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones – Comexi – y/o por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el ámbito de sus competencias.”*

Capítulo IV, Sección I

“Art. 56.- Exportación a Consumo.- La exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior.”

De la Ley de Defensa al Consumidor

Información Básica Comercial

Art.9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen

Art.10.- Idioma y Moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos; así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida La información expuesta será susceptible de comprobación.

Art.11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal

garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

ATPDEA² (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act)

En español se traduce a Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas, y tiene como objetivo promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense, aspira adicionalmente a estimular la inversión en sectores no tradicionales para diversificar la oferta exportable de los productos andinos.

Es un programa de comercio unilateral para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), afectados por el problema de la droga, por lo que ofrece alternativas al cultivo y procesamiento de la coca.

La Ley permite que el gobierno de Estados Unidos libere unilateralmente de impuestos de importación a determinados productos provenientes de los países beneficiarios. Este programa entró en vigencia el 1 de julio de 1992 en el Ecuador y concluye el 31 de diciembre de 2006, frente a lo cual esta nación sudamericana busca una ampliación.

²http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=160%3Aatpdea&catid=7%3AAcuerdos-comerciales&Itemid=20

El 75% del universo arancelario puede acceder al mercado estadounidense con arancel cero mediante este mecanismo.

De los 8.000 productos que conforman el arancel armonizado de Estados Unidos, 6.100 reciben una exoneración de franquicia aduanera bajo este régimen especial.

2.1.1.2. Marco Conceptual

2.1.1.2.1. Marketing

Concepto

“El marketing es un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen todo lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.”³

En la empresa, la idea de utilizar el marketing es porque se trata que el producto sea percibido de la mejor manera en el mercado con el fin de obtener rentabilidad y resulten beneficiados tanto la empresa o el vendedor como el cliente o comprador.

Otro concepto de marketing es *“El intercambio entre obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:*

³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary:”Marketing”; México: Prentice Hall; 2001, p3

1. *Debe haber al menos dos partes.*
2. *Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.*
3. *Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.*
4. *Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.*
5. *Cada parte debe creer que es apropiado.”⁴*

Es importante que las dos partes implicadas en el intercambio queden satisfechas, ya que de no ser así, será casi imposible que se repita dicho intercambio; por lo que es necesario llegar a lograr la fidelidad del cliente usando estrategias como tratar de que el producto quede posicionado en la mente del consumidor, ser parte de las necesidades del cliente o consumidor, pero para esto se debe buscar ser la mejor opción ya que la competencia en el mercado es amplia.

Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

Necesidades y Deseos

“Una necesidad es un estado de carencia percibida, es decir cuando no existe un equilibrio entre lo requerido y lo que se tiene o posee. Las necesidades están habitualmente vinculadas al estado físico del organismo: Mientras que el deseo es una

⁴ McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William, “Marketing un enfoque global”; México, McGraw Hill, 13^o Edición, 2000

*forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y personalidad individual”.*⁵

Un ejemplo de cada concepto permite aclarar su significado, como la necesidad de saciar la sed; y el deseo de tomar gaseosa.

Demanda.

“Es el deseo humano respaldado por el poder de compra”.

Continuando con el tema de los ejemplos anteriores, en el caso de la demanda sería el deseo de una bebida gaseosa marca XX

Valor y Satisfacción.

“El valor es la relación que establece el cliente entre los beneficios (funcionales, status, etc.) que percibe del producto que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa adquirirlo.

Por otro lado, *la satisfacción es el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador”.*⁶

⁵ Kotler, Philip; Armstrong, Gary:”Marketing”; México: Prentice Hall; 2001, p3

⁶ Kotler, Philip; Armstrong, Gary:”Marketing”; México: Prentice Hall; 2001, p7

El valor percibido por el cliente puede ser puesto en una balanza al comparar los beneficios que tiene el producto y el costo que implica su adquisición. Y cuando un cliente se siente satisfecho, este regresará y también recomendará y contará sus experiencias agradables con el producto; pero si esto fuera al revés, el efecto será contrario y perjudicial para la empresa.

2.1.1.2.2. Marketing Mix

“El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que son el precio, producto, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.”⁷

Por medio de la mezcla de marketing o marketing mix, la empresa busca lograr el posicionamiento buscado al llegar a los clientes meta. Por lo que estos elementos se deben fusionar y se obtendrá un resultado eficaz.

Producto

“En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las

⁷ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Prentice Hall, México, 2001

características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. *Lanzamiento*
2. *Crecimiento*
3. *Madurez*
4. *Declive*”⁸

Precio

*“Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad)”.*⁹

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

Plaza o Distribución

“En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma”¹⁰

Canales de distribución.

Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor. Existen diversos canales los cuales nos permitirán llegar a nuestro mercado meta, estos pueden ser:

Productor – Consumidor.

Productor – Detallista – Consumidor.

Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Promoción

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

*“Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).”*¹¹

2.1.1.2.3. Marketing Estratégico

*“El Marketing estratégico es un proceso cuyo principal objetivo es el análisis del mercado y sus oportunidades, se encarga de planificar pero no actúa sobre el mismo. Desarrolla un plan de largo plazo que indica lo que la empresa va a producir y donde lo va a comercializar para obtener rentabilidad”.*¹²

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito el futuro de la empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya que el entorno cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

¹² Kotler, Philip; Las preguntas más frecuentes sobre el marketing; Bogotá: Grupo Editorial Norma; 2005, p10

Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias mas adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado.

Este es el punto de partida del marketing estratégico, la definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

2.1.1.2.4. Plan de Marketing

Según Kotler: *“Un Plan de Marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción, relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”*¹³

En una empresa, poder contar con un plan de marketing, significa que es una manera de obtener resultados a futuro; teniendo una visión actual sobre el posicionamiento propio,

¹³ Kotler, Philip; La Dirección del Marketing; Ed. Prentice Hall, 1995

al igual que de la competencia y como una herramienta en la toma de decisiones próximas

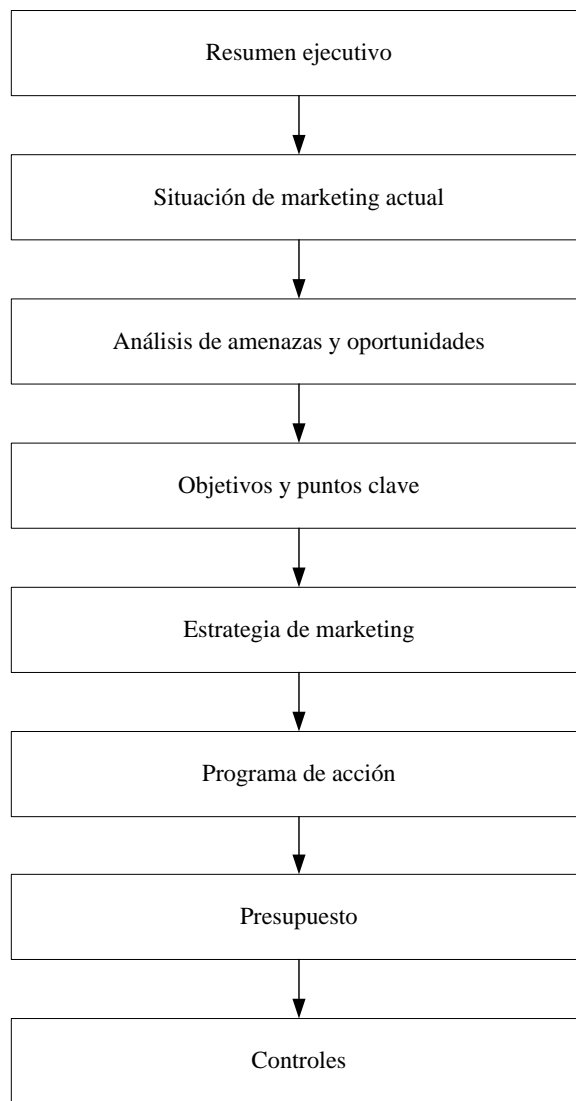
Al ser un instrumento útil para el control de la gestión, se puede tener un manejo de recursos más eficaz y puede facilitar el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Con el plan de marketing se puede controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.

Contenido de un Plan de Marketing¹⁴

No existe unanimidad sobre las etapas del plan de marketing, pero en el cuadro adjunto están las más importantes:

¹⁴ Kotler, Philip; Armstrong, Gary: "Marketing"; México: Prentice Hall; 2001, p53



En la primera parte de este contenido está el resumen ejecutivo, en donde se reseña rápidamente las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La siguiente sección representa uno de los aspectos más importantes del plan, esto es la situación de marketing actual de la empresa en donde se detalla el mercado meta y la posición de la empresa en él; también información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia, además del análisis de las amenazas y oportunidades potenciales.

Luego se plantean los objetivos principales de la marca y se delinear los puntos específicos de una estrategia de marketing para lograrlos; al igual de poner como cada estrategia corresponde a las amenazas, oportunidades y puntos críticos anteriormente detallados.

Otra sección del plan de marketing es plantear un programa de acción para implementar la estrategia de marketing, junto con los detalles de un presupuesto de apoyo. Y la última sección es realizar los controles que se utilizan para vigilar el avance y tomar medidas correctivas.

2.1.1.2.5. Orientaciones Clásicas del Marketing

En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

Orientación al producto.- Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

Orientación a las ventas.- Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

Orientación al mercado.- Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

Orientación a la producción.- Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a bajo coste. Hay un mercado potencial importante, oferta escasa y segmentos desconocidos. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

2.1.1.2.6. Análisis Estratégico

Comprende varios estudios de información para tener mejoras dentro de la empresa por medio de estrategias. Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo.

Una empresa se puede desenvolver en distintos ambientes como son:

- **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

Análisis FODA

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Con este instrumento se puede representar en un cuadro la situación tanto en el ambiente interno como son las fortalezas y debilidades al igual que las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

En el estudio de los escenarios externos a la empresa se requiere evaluar aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales, etc. Al igual que las preferencias de los consumidores y el comportamiento de la competencia

Para el análisis interno se debe tomar en cuenta el estudio de los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito así también como los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otros de igual clase.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas

Debilidades

Las debilidades se refieren a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes de la empresa y que constituyen barreras para que la organización siga creciendo. Son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra esta, por lo que llegado el caso, es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

2.1.1.2.7. Matriz de Boston Consulting Group (B.C.G.)

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.)

Focalizan cada negocio para estar en capacidad de dar respuestas rápidas, mejorando el servicio que ofrecen a todos sus clientes. Se establecen responsabilidades y se crea conciencia sobre el éxito de las operaciones. Al mismo tiempo se fijan líneas claras de mando y unifica objetivos.

En la matriz de crecimiento – participación, se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de productos -- mercados respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

Matriz de crecimiento - participación			
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTA	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación	INTERROGANTES Requieren mucha inversión
	BAJA	VACAS LECHERAS Generan fondos y utilidades	PERROS Baja participación y pocos fondos
<u>MATRIZ BCG</u>		ALTA	BAJA
		PARTICIPACION DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen.
- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.
- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas o Interrogantes:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN.

Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro.

2.1.1.2.8. Segmentación y Posicionamiento

Los Mercados

Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios.

Para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

Marketing Masivo

La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

Marketing de producto diferenciado

Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc.

La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

Marketing hacia mercados meta

Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente.

En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

1) Segmentación del mercado

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.

2) Selección del mercado meta

Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

3) Posicionamiento en el mercado

Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

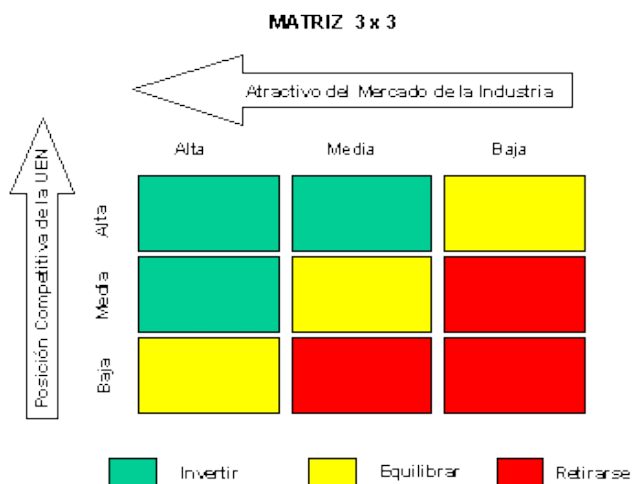
2.1.1.2.9. Matriz de Evaluación Interna- Externa

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitivo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que sirve para el análisis de la competencia.

El objetivo de la matriz es ayudar a los responsables de la empresa a identificar las oportunidades y objetivos de inversión en nuevas áreas de actividad. (Identificar actividades mas atractivas para la empresa)

En la actualidad se utiliza para identificar las áreas de actividad existentes que brinda mayor apoyo a financiero. (Mayor fuerza estratégica). Este método utiliza una matriz con 2 dimensiones; Atractivo del mercado de la industria (Eje horizontal) y el peso de la empresa en la industria (Eje Vertical).

Representación de la matriz GE



2.1.1.2.10. Exportaciones

Concepto

Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

A las exportaciones de acuerdo a la frecuencia se las puede dividir en tradicionales y no tradicionales.

Clasificación de las Exportaciones

Exportaciones Tradicionales.

Se refiere a los productos que la naturaleza nos ha legado y están constituidos por la diversidad de materias primas que se utilizan para la producción de manufacturas. Estos productos primarios están configurados por un escaso valor agregado y son de fácil sustitución en los países industrializados en el desarrollo de sus actividades manufactureras; los precios de estos productos son fijados en el mercado internacional. Ejemplo: El petróleo, etc.

Exportaciones no Tradicionales.

Son aquellos productos que no están incluidos en la lista de productos de exportación tradicional, se diferencia de los tradicionales porque se trata de productos manufacturados, que han sido obtenidos luego de un proceso de transformación e incorporación de valor agregado. Se caracterizan además por que su comercialización se rige en base a la ley de la oferta y demanda, y por lo tanto los precios se determinan dentro de los procesos de negociación; también es necesario indicar que por ser el comercio exterior la única vía conocida para salir de la situación del sub desarrollo en que nos encontramos, el estado debe propiciar el desarrollo del sector exportador a través de un adecuado programa de estímulos e incentivos para así generar inversión en este campo con lo que podríamos aumentar nuestra oferta exportable y así mejorar la calidad de nuestros productos; a parte de reducir costos con lo que estaríamos en

condiciones de poder competir con mejores posibilidades en los diversos mercados mundiales. Ejemplo: Las flores, camarones, telas, etc.

Procedimientos de Exportación¹⁵

Una vez que se ha seleccionado el producto con el cual pretende salir a mercados extranjeros y después de haber analizado y establecido a que mercado abastecer, cómo y con qué frecuencia. El primer paso es conocer los procedimientos de exportación.

Para efectuar una transacción internacional existen muchos factores, normas y procedimientos que debemos conocer y considerar, porque son instrumentos reguladores y normativos.

En el Ecuador, de acuerdo a la Ley de Aduanas, se deben cumplir ciertos trámites ya que existen mecanismos arancelarios importantes de realizar para lograr con éxito una exportación.

Entre los mecanismos arancelarios tenemos la clasificación de las mercancías.

- Nomenclatura
- Descripción
- Derechos Arancelarios de Exportación o Tarifarios.

¹⁵ LEY ORGÁNICA DE ADUANAS, Actualización N° 51, a diciembre / 2003

Estos mecanismos arancelarios pueden ser: Cuantitativos y Cualitativos.

Cuantitativos:

- Cuota CORPEI (1.5 por mil FOB exportaciones, mínimo 5 dólares)
- Tasa Adicional (0.7% FOB export sobre el Banano)

Monetarios:

- Formas de Pago (directas, indirectas, bancarias, trueque)
- Cotizaciones (fijas, flexibles).

Cualitativos:

- Certificado de Origen (CAN, ALADI, EE.UU, U.E, café en grano, cacao en grano)
- Certificado Sanitario (SESA)
- Certificado Fitosanitario (SESA)
- Certificado Ictiosanitario (MICIP)
- Registro Sanitario (Ministerio de Salud)
- Certificado de Calidad (Organizaciones Habilitadas)
- Certificado Zoosanitario (SESA)

Una vez que se conocen los trámites que se deben realizar antes de empezar el proceso de exportación, se procede de esta manera:

a) Adquirir el FUE

El FUE (Formulario Único de Exportación) se adquiere en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal de Banco Central. El documento se llena según las instrucciones indicadas al reverso.

Ciertos productos requieren un registro adicional del exportador, autorizaciones previas o certificados, concedidos por diversas instituciones. Hay trámites de carácter obligatorio para el exportador y otros que pueden ser exigidos por el importador

Plazo de validez del FUE

- 30 días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal si el producto a exportarse no tiene restricción (cupos, autorizaciones o precio referencial)
- 15 días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal: Si el producto tiene algún tipo de restricción o debe cumplir trámites complementarios; sirviendo para exportar una vez. También tiene esta duración cuando se trata de productos perecibles en estado natural, negociados a consignación o para mercaderías con destino a zonas francas; en estos casos son válidas las exportaciones parciales.

Es factible modificar el FUE antes del embarque. Si el destino o cualquier dato cambia, se debe modificar el FUE al momento de la presentación de los datos finales a la CAE. Si no se exporta, se debe devolver en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de caducidad del FUE, y si ya se hubiere presentado declaración ante la aduana, se deberá realizar un trámite de anulación de la misma.

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el efecto y determinada la identidad del exportador, los bancos o sociedades financieras corresponsales del Banco Central concederán inmediatamente el visto bueno en la declaración de exportación. Este documento tendrá un plazo de validez de 30 días y podrá amparar embarques parciales, siempre que se los realice dentro del mencionado plazo.

b) Factura comercial y lista de bultos

Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y 5 copias. La factura debe contener:

- N° del Formulario Único de Exportación, FUE.
- Sub partida arancelaria del producto.
- Descripción de la mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.
- Forma de pago.
- Información del comprador (nombre y dirección).

En la práctica, para el trámite del FUE se suele elaborar una factura comercial provisional y una factura comercial definitiva después del embarque.

La lista de bultos no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas.

Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta junto con el FUE en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

c) Trámites aduaneros

- **Declaración aduanera**

Es la presentación ante la aduana de los siguientes documentos:

- FUE aprobado
- Factura comercial
- Autorizaciones previas
- Lista de bultos (packing list)
- Cupón CORPEI
- Otros requisitos exigibles
- Aforo

Art. 7.- Establece un acto único de aforo para el embarque y salida de la mercadería al exterior, durante el cual, el exportador presentará¹⁶:

- a) Formulario Único de Exportación;*
- b) Copia de la Factura Comercial; y,*
- c) Documento de embarque emitido por el transportista.(O guía aérea).*

La Aduana procederá a realizar el aforo de la mercadería, esto es, a verificar su peso, medida, naturaleza, código arancelario, etc. y a determinar los derechos e impuestos aplicables. Si la Aduana aprueba los documentos, se puede entregar la mercadería a las bodegas de Aduana o Autoridad Portuaria.

d) Otros trámites

- **Documentos de transporte:**

En caso de que sean exportaciones vía aérea:

Requieren Conocimiento de Embarque Aéreo, Guía Aérea o Carta de Porte Aéreo, expedido por la empresa aérea que se utilizará; luego de recibir la mercadería para su transporte.

¹⁶ Ley No. 147. RO/ 901 de 25 de Marzo de 1992

Habiéndose realizado el despacho de la mercadería, el exportador deberá confrontar en la aduana el documento de transporte y las cantidades embarcadas, en un plazo máximo de 45 días contados a partir de la fecha de embarque.

- **Declaración-Cupón cuota redimible, CORPEI**

De acuerdo a la Regulación 115-2003 del 18 de junio del 2003, del Banco Central del Ecuador, el Cupón de Cuota Redimible Corpei será considerado como documento que acompaña a la declaración aduanera de exportación.

Con dicha regulación se eliminó el trámite de Justificación de divisas, con el objetivo de simplificar los trámites al exportador. Este fue un compromiso conjunto entre el BCE y Corpei para mejorar la competitividad del sector.

El valor de la cuota redimible debe ser cancelado a través de los bancos autorizados para receptor la cuota Corpei y que sean corresponsales de comercio exterior del Banco Central del Ecuador, como son, a julio del 2003: Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco Internacional, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha y Produbanco.

Cuando las contribuciones totalizan un mínimo de USD 500, el aportante tiene derecho a cambiar sus cupones por un Certificado de Aportación CORPEI, por su valor nominal en dólares y redimible a partir de los 10 años; garantizados por un fondo patrimonial

creado para el efecto. El aportante puede endosar los certificados o utilizarlos para el pago de servicios que la CORPEI realice a su favor.¹⁷

- **Cupón de Exportación**

Este cupón es de color verde y tiene un original y dos copias

- Cupón original para CORPEI, copia 1 Aduana y copia 2 Aportante
- En el caso de Exportaciones, el valor a pagar del 1.5 por 1000 del valor FOB exportador.

CUPON CORPEI DE EXPORTACION
CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES CORPEI

Nº 2520202

Ciudad: _____ Fecha: ____/____/____
DIA MES AÑO

Nombre del Aportante: _____

Tipo/Número Identificación: R.U.C. C.C. C.I. PASAPORTE _____

Nº FUE / DAU _____
(Nº Preimpreso del Formulario o DAU)

Valor FOB: USD \$ _____ Valor Cuota: USD \$ _____ CORPEI

Declaro que la información contenida en este formulario tiene origen lícito, es verdadera, y salvo a la Instancia Financiera y Aduanera de esta Corporación, excluiré cualquier responsabilidad que pueda surgir en el futuro.

Fecha de Responsabilidad: _____ FOR-FDP-09/Ver-Jun-03

Datos a ser llenados- Cupón de Exportación

Los datos a ser llenados por el Exportador son los siguientes:

- Ciudad

¹⁷ www.corpei.org

- Fecha de Pago (dd-mm-aa)
- Nombre del Aportante
- Tipo de Identificación del Aportante (RUC,Catastro, C.I.,Pasaporte)
- N° FUE (Actualmente) - DAU (Posteriormente)
- Valor FOB en dólares
- Valor cuota en dólares
- Firma de Responsabilidad

Transitoria

- Se estableció el plazo de 90 días a partir de la fecha de la promulgación de la regulación, para realizar toda justificación de divisas pendiente (del sistema anterior), reemplazada por la justificación del Cupón CORPEI.
- Así mismo, dentro de este plazo deberá utilizarse el formato anterior de cupones para el pago de la cuota, por aquellas exportaciones realizadas y no justificadas antes de que entre en vigencia la regulación.
- Transcurrido este plazo solo podrán utilizarse los cupones nuevos.
- El BCE puede cerrar el despacho del exportador por falta de pago del *Cupón CORPEI*.

Varios

- Pago mínimo a cancelar CORPEI USD 5, por importación o exportación.
- Los cupones deben ser legibles, de preferencia llenados con letra imprenta. La identificación del Aportante debe ser la correcta (# RUC, C.I, PASAPORTE, CATASTRO) ¹⁸

e) Certificado de Origen

Garantiza el origen de los productos a fin de que, gracias a las preferencias arancelarias existentes entre ciertos países; el importador pueda justificar la exoneración total o parcial de los impuestos arancelarios

MICIP Cámaras de la Producción: Artesanía, de Comercio, de Industriales, de Pequeños Industriales y FEDEXPOR.	Sector automotor Otros productos
MICIP/Subsecretaría de Recursos Pesqueros	Con preferencia arancelaria

2.1.1.2.11. Dumping

¹⁸ FUENTE: www.corpei.org o en las oficinas de CORPEI

Es la práctica internacional de comercio en el que una empresa fija un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país. Sólo puede producirse si se dan dos condiciones: la industria debe ser competencia imperfecta a fin de que las empresas puedan fijar los precios, y los mercados deben estar segmentados, por lo que los residentes nacionales no puede comprar fácilmente bienes dedicados a la exportación

Motivos que llevan a una empresa a realizar dumping

Esta práctica es aparentemente perjudicial para una empresa, pues en principio, cada venta produce un perjuicio económico para la misma.

Sin embargo, el dumping provoca que las empresas que operan en el mismo mercado no puedan competir con el precio y calidad de los bienes en cuestión, y a largo plazo quiebren. De esta manera la empresa que realiza el dumping se hace con el mercado de ese producto o servicio.

Por otra parte, en algunas ocasiones, los gobiernos establecen subsidios a las exportaciones de ciertos productos a un país extranjero concreto. Lo que provoca que pueda ser rentable tal exportación del producto a un precio por debajo del costo.

Implicaciones para el país importador

La presencia del producto a precios tan bajos, tiene inicialmente un efecto benéfico para los compradores del país importador. Sin embargo, la empresa, dependiendo de la estructura del mercado, puede eliminar la competencia, llegando así a una situación de monopolio de la cual puede sacar provecho. Tampoco se deben dejar de considerar los eventuales perjuicios a la industria local

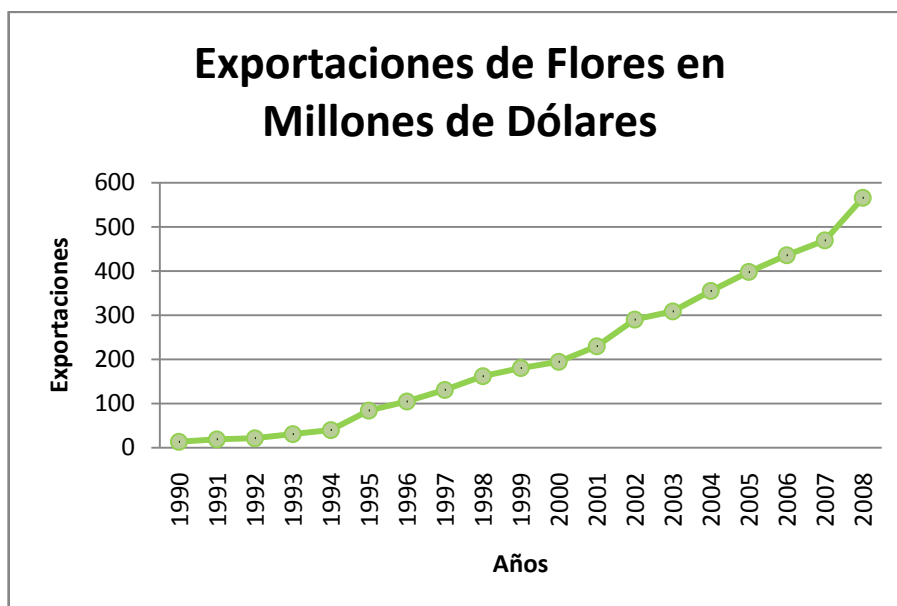
2.1.1.2.12. Floricultura Ecuatoriana

Introducción

En el Ecuador, la actividad florícola de exportación se inició a mediados de los años ochenta del siglo pasado, en el año de 1985 las exportaciones representaron el 0.02% del total de las exportaciones y el 0.1% de las exportaciones agrícolas, según lo confirman los datos del Banco Central. Para el año 1990 pasan a constituir el 0.5% del total de las exportaciones y el 2% de las agrícolas; y para el año 2008, las flores pasan a significar el 3.71% del total de las exportaciones y el 17.44% de las agrícolas, pero para tener una clara visión del crecimiento de las exportaciones hasta el año 2008, a continuación la gráfica 1 muestra la evolución del sector florícola.¹⁹

Gráfico N°1

¹⁹ Revista LA FLOR, Expoflores, Febrero – Marzo 2007, N°44, p.4,10.



FUENTE: ESTADISTICAS BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Como se puede observar, las exportaciones siempre han mantenido su tendencia creciente a lo largo de los años y en donde se afirma que a partir del año 1993 la tendencia al crecimiento de las exportaciones se presenta con mayor claridad.

La iniciativa privada fue la que dio inicio a la actividad florícola. El comienzo de la actividad la hizo la empresa dedicada al cultivo para exportación llamada “Jardines del Ecuador” y tuvo tan buen comienzo que la empresa planeaba comprar su propio avión de carga para el transporte del producto, lastimosamente esta empresa se deshizo por conflictos laborales. Varios años después, el señor Mauricio Dávalos Guevara y la compañía “Rosas del Ecuador” comenzaron a exportar rosas con lo que la industria se desarrolló aceleradamente.

Una vez iniciada esta etapa, la floricultura empieza a crecer muy rápido en todo el Ecuador, no solo en la provincia de Pichincha, también empieza a expandirse en las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas.

En estos años de crecimiento, al sector floricultor le tocó vivir épocas difíciles entre 1994 y 1995 ya que el Departamento de Estado de los Estados Unidos aplicó un arancel del 49.75% para la importación de rosas desde el Ecuador. A pesar de esta situación tan adversa, los empresarios pusieron en marcha una serie de esfuerzos para sacar a flote la industria y tras la aplicación de un arancel Anti-dumping, los exportadores buscaron nuevos mercados especialmente en Europa por lo que la venta de flores en estos años mostró inclusive tendencias al alza.

La búsqueda de nuevos mercados permitió que la flor ecuatoriana cultivada en siete provincias del país, llegue a ser muy apreciada en países como España, Italia, Holanda, Alemania, Rusia, entre otros.

Actualmente los mayores centros de producción de flores (especialmente de rosas) están ubicados en las cercanías de la capital (Tumbaco, Cayambe, El Quinche), en los sitios que alcanzan los 2000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación es mayor (por la zona ecuatorial) y la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza del producto y los principales consumidores de la flor ecuatoriana son los EEUU, Canadá, Holanda, Alemania, Rusia e Italia y también se exporta en menores cantidades a Francia, España y Argentina.

En los últimos años, la demanda internacional ha mostrado un comportamiento ascendente con una tasa de crecimiento promedio anual de 48.9% en el valor de exportación. Así mismo, la industria ha crecido durante los últimos ocho años en un promedio del 50%. De las 138 empresas acreditadas por Expoflores en 1996, en el 2004 llegan a 400.

Las épocas más importantes para el negocio son las festividades de San Valentín y el Día de las Madres; fechas en las cuales se puede llegar a producir y vender más del doble de un mes normal.

La dolarización causó problemas en este segmento de producción, pero actualmente la industria comienza a recuperarse y a pensar en un futuro mejor.

Floricultura

La floricultura es el arte y la disciplina hortícola del cultivo de flores y plantas ornamentales para jardinería, para el mercadeo en floristería. El desarrollo del mejoramiento genético cruzamiento de plantas de nuevas variedades, inter-especies, inter-géneros, es ocupación de los floricultores.

Los cultivos en floricultura incluyen: plantas de almácigo, plantas de flor, plantas de follaje, flores de corte; generalmente herbáceas.

Las flores de corte se venden en manojos, en bouquet con follaje de corte. Esta producción es específica, llamada industria de flores de corte. El trabajo en el campo de flores y de follaje emplea aspectos especiales de la floricultura, como el espaciamiento, plantas para entrenar la poda para una óptima cosecha de flores; tratamientos post-cosecha como los químicos, almacenaje, preservación, empaque.

Importancia de la Floricultura²⁰

El sector agropecuario tiene una importante participación en la economía nacional y es así como el sector floricultor a pesar de tener poco tiempo, tiene una contribución al PIB agrícola del 15.08% en el año 2000 y es notorio su crecimiento que al año 2004 alcanza el 17.07%.

Desde que se iniciaron los cultivos con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores, vemos que a partir del año 1999 el sector floricultor con 2803.08 Ha creció al año 2006 a 3621.52 Ha.

La importancia de la floricultura del Ecuador se muestra no solamente en el enorme aporte económico para el país medido en divisas, sino en el aporte social. Este genera 60000 puestos en las fincas florícolas. Del total de trabajadores, 36000 son mujeres. La

²⁰ Fuente: <http://www.expoflores.com>

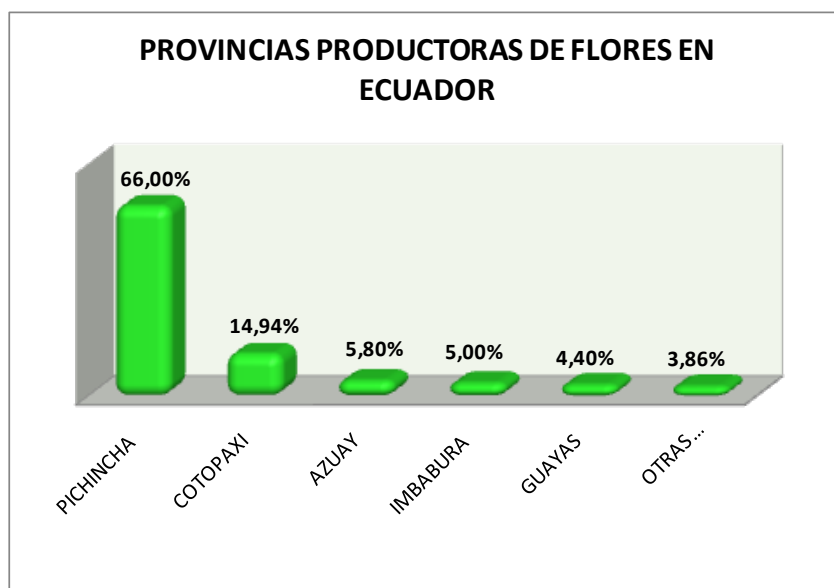
floricultura se ha convertido en una alternativa frente a la presión migratoria que ha experimentado el Ecuador.

Situación Actual de la Floricultura

Al comparar el crecimiento del sector florícola con otros sectores agrícolas de la economía del país, se afirma que la actividad ha sido la de mayor crecimiento en las últimas décadas, razón por la cual el III Censo Nacional Agropecuario realizó una investigación para mostrar sus principales características.

En la actualidad hay aproximadamente 47 kilómetros cuadrados (4729 hectáreas) dedicadas al cultivo de flores (VER ANEXO 1). La provincia de Pichincha es la mayor zona dedicada al cultivo de flores, con aproximadamente el 66 % de la superficie total (que se desglosa en 49,6% de flores permanentes y 16.64% transitorias), seguida de la provincia de Cotopaxi con el 12,1% de la superficie, Azuay con el 5,8%, Imbabura el 5%, Guayas 4,4% (exclusivamente con flores permanentes), y las demás provincias con el 6.6% de la superficie cultivada de flores, como en el gráfico a continuación:

Gráfico N°2



Fuente: SICA

Cabe mencionar que de las 4729 Ha, aproximadamente 59,6% del total de la superficie se cultiva bajo invernadero y el 40,4% se cultivan en campo abierto. De las Unidades de Producción Agropecuaria dedicadas al cultivo de flores el 71,8% no utilizan invernadero como modo de producción de flores, sin embargo existe un promedio de 4,38 invernaderos por UPA.

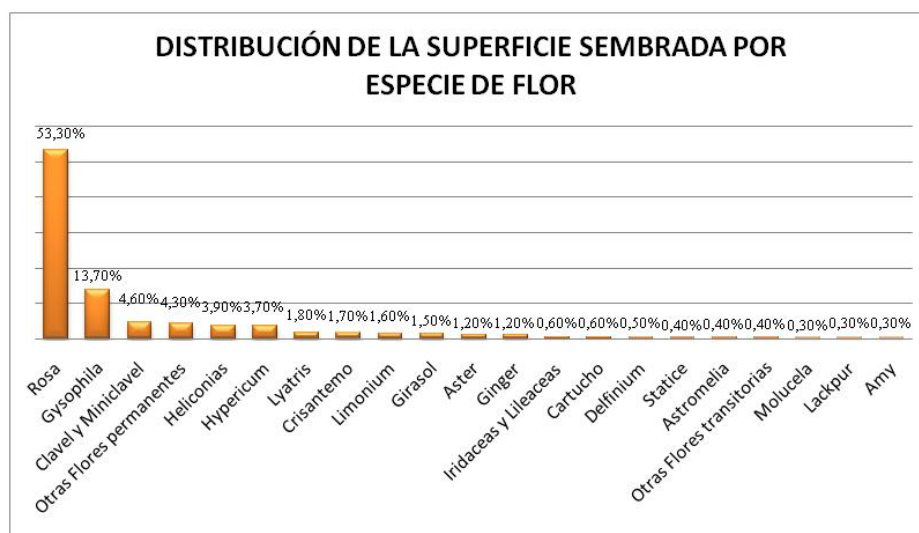
EN el Ecuador existen 1923 Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) que se dedican al cultivo de flores con el objeto de abastecer el mercado nacional e internacional. De ellas, el 27,3% (525 UPAs) se dedican a vender su producción al exterior y también al mercado interno y el resto (1398 UPAs) comercializan el producto en el país.

La importancia en la economía del país de estas 525 UPAs lo muestran las siguientes cifras:

- Cubren el 88,5% de la superficie cultivada
- Comercializan el 99,1% de los tallos producidos
- El 92,4% de los tallos son comercializados en el mercado nacional (el 0,9% faltante de comercialización lo realizan las 1398 UPAs restantes de manera interna).

En el país se cultivan una gran variedad de especies de flores, pero la más significativa es la Rosa que cubre el 53,3% de la superficie sembrada, le sigue la Gypsophila, flor transitoria que cubre el 13,7% de la superficie, el 20,3% y el 12,7% restantes lo cubren las flores permanentes y transitorias respectivamente, quedan más claro estos porcentajes al ver la gráfica 4. (VER ANEXO 2)

Gráfico N°3



Fuente: SICA

En relación a los tallos vendidos las Rosas representan el 61,8% y las Gysophilas el 11,6%; del restante 26,6%, el 17,4% corresponde a tallos de flores permanentes y el 9,2% a flores transitorias.

Impactos Económicos Generados por el Sector Florícola

El impacto económico en el beneficio de las empresas por la producción de flores, toma en cuenta el costo de la producción de cada flor, la producción anual de tallos por hectárea, el precio promedio que se paga en el mercado por cada flor, y el porcentaje de producción que cada empresa destina para la exportación, además, la influencia del sello verde en los Estados Unidos y la demanda de flores con sello verde a corto y largo plazo.

El costo de producción del tallo por hectárea, en promedio de las empresas con sello verde, bordea los \$0,28 por tallo, este valor incluye el costo del sello verde, la inspección y los arreglos que cada empresa realizó para que la plantación se encuentre en buenas condiciones y cumpla con los requerimientos exigidos. Las empresas sin sello verde tienen un costo de producción de \$0,24, cuatro centavos menos, valor que si se compara con la diferencia de precio que se paga por la flor con y sin sello verde en el mercado, corresponde a \$0,35 y \$0,30 respectivamente, la diferencia entre ambos tipos de flor es de cinco centavos de dólar, lo que indica que el sello verde no es un gasto adicional sino una inversión que genera réditos como se aprecia en el mayor precio del producto. Debiendo destacar que la diferencia en el precio de la flor con sello verde no

llena las expectativas de floricultores a la inversión adicional en el tiempo que lleva obtener el sello verde.

Países que compiten con el Ecuador en el Mercado Internacional

El comercio de flores a nivel internacional es sumamente amplio y competitivo. Existen aproximadamente 80 países que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala. Entre los que destacan Holanda, Colombia, Italia, Israel, Kenia, Ecuador, Costa Rica y Tailandia.

Colombia

Colombia es el principal competidor de Ecuador en todos los mercados florícolas a nivel mundial. La cercanía geográfica entre los dos países y las condiciones de producción similares, han causado que las flores ecuatorianas y colombianas sean catalogadas como las mejores del mundo, por lo que el producto ha llegado a mercados lejanos como el de Rusia y Japón.

Cerca del 95% del total de la producción va al mercado de exportación y un 80% se dirige a los Estados Unidos (con trato arancelario preferencial debido al programa de control de plantación de drogas). Una de las ventajas que tiene este país es la facilidad y rapidez en el transporte, con sofisticada infraestructura en el aeropuerto internacional de Miami. El resto de las exportaciones de flores se dirige principalmente a la comunidad

Europea. Colombia ha sido agresiva en la búsqueda de nuevos mercados. Por ejemplo desde 1988 intenta penetrar en el mercado Japonés, sin embargo tiene grandes problemas de inspección fitosanitaria.²¹

Las flores producidas en Colombia reúnen cerca de 460 productores organizados y unos 260 independientes. Aproximadamente el 89% de la producción se ubica alrededor de Bogotá, con la ventaja de tener un clima muy parejo durante todo el año, 7% cerca de Medellín y 4% en el área de Cali.

Ocupa el segundo lugar como exportador de flores a nivel mundial. Durante el año 2000, la producción de flores cortadas alcanzo un volumen de 169 mil toneladas y una superficie de 4900 Ha bajo invernadero. Se estima que solo el 5% de su producción se destina al mercado interno.

Las exportaciones florícolas de Colombia, comenzaron en 1965 con un retorno de 20000 dólares, pero en el 2001 esta cifra alcanzo los 580 millones de dólares. Estados Unidos es el principal mercado de destino de flores colombianas, demandando en el 2000 el 84% del total de las exportaciones florícolas, lo que se traduce en 472 millones de dólares y 141700 toneladas en transporte aéreo. La tercera parte corresponde a rosas (148 millones de dólares). El segundo comprador de las flores colombianas es la Unión Europea con un 9,8% de participación en sus ventas, es decir 57 millones de dólares, donde las preferencias se inclinaban por el clavel.

²¹ Corporación Financiera Nacional, Gerencia de División de Planeación Estratégica, Estudio del Sector Florícola

Kenia

Kenia se ha constituido en uno de los principales competidores florícolas del Ecuador en Europa, gracias a su posición geográfica que le ha permitido captar un mercado natural, hasta convertirse en la actualidad en uno de los principales proveedores de flores de la Unión Europea.

Kenia es el principal productor africano de flores cortadas, seguido por Zimbabwe, Marruecos, y Sudáfrica. Otros países prometedores en el mercado son Zambia, Malawi, Tanzania y Uganda.

La producción se destina principalmente a la exportación al mercado Europeo. Se producen claveles, rosas y flores de verano. La actividad florícola en este país se encuentra monopolizada por grandes empresas, en las que existe una alta participación de inversión europea. Kenia es el cuarto proveedor de flores de la Unión Europea después de Holanda, Israel y Colombia.²²

Aunque no se dispone de cifras de producción, las cifras de exportación de flores cortadas y plantas ornamentales en 1995 para Kenia y Zimbabwe fueron de 155 y 60 millones de dólares respectivamente, seguidos por Sudáfrica con 19 millones de dólares. Se estima que el 90% de estas exportaciones corresponden a flores cortadas.

²² Corporación Financiera Nacional, Gerencia de División de Planeación Estratégica, Estudio del Sector Florícola

Las limitaciones de esta nación para potencializar el desarrollo de la actividad tienen relación con la escasez de recursos hídricos, grandes inversiones en sistemas de calefacción y ventilación para garantizar la calidad de los cultivos y el elevado costo del transporte aéreo hacia Estados Unidos. El futuro de la floricultura en África dependerá fuertemente de las circunstancias políticas que se tengan en el futuro.

Mercados de Destino

La actual demanda mundial de flores cortadas se concentra principalmente en tres regiones: Europa Occidental, América del Norte y Japón.

Europa representa el 70% y Estados Unidos el 21% de la importación mundial de las flores cortadas respectivamente. Le siguen a Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, también importan flores de corte Francia, Japón y Holanda, pero este último importa y realiza re-exportación, principalmente en Europa.

Dentro de las flores cortadas las rosas y claveles son las principales flores que se comercializan a nivel mundial. En 1995 la importación mundial de rosas alcanzó \$688 millones de dólares, que representa el 18% del valor mundial importado de flores, para el mismo año. Por su parte los claveles participaron en un 12% seguido por crisantemos 7,5% y orquídeas 1,3%.

En la actualidad se observa un fuerte crecimiento del mercado florícola en los países asiáticos (China, Taiwán y Japón), tradicionalmente el hábito de regalar flores no era parte de su cultura, sin embargo han ido adoptando las costumbres occidentales. En Taiwan las ventas entre mayo y agosto crecen aproximadamente en un 30% (dos fechas claves, día de la madre y ceremonias de graduación de estudiantes) y los precios generalmente aumentan de un 100% a un 300%.

Es interesante destacar la orientación que ha ido adquiriendo la comercialización de flores. Por una parte, los países de Sudamérica y Centroamérica (Ecuador, Colombia, Costa Rica, entre otros) comercializan flores hacia Norteamérica y Europa principalmente, mientras los países africanos comercializan solo hacia Europa. Se estima que el consumo de flores continuará creciendo debido al aumento de población mundial y a la concentración de ésta en núcleos urbanos. Se espera que países como México, Argentina, Taiwán, Corea y otros, sean excelentes mercados para todo tipo de flores en el futuro, al tiempo que la tendencia, en los grandes países consumidores continúe en alza.

Las flores ecuatorianas gozan de gran prestigio y reconocimiento en los mercados extranjeros por su producción de altísima calidad que da reconocimiento al país como uno de los países productores más cotizados en el mundo. Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, algunas con razones son una gran demanda, facilidades de transporte y distancias cortas. Ecuador es el segundo proveedor de este país después de Colombia, además se exporta a varios países de la Unión Europea.

Mercados potenciales para la producción florícola

Existe una marcada concentración en el destino de las exportaciones ecuatorianas, la que en ocasiones puede resultar riesgosa, como se experimentó en 1994 en que el principal mercado, Estados Unidos, estableció una demanda en contra de la producción ecuatoriana la que afortunadamente no progresó. Esta situación motivo a que los productores busquen transformación de los mercados exportables, iniciándose ventas a países que anteriormente no habían sido considerados por su lejanía geográfica, siendo este el caso de Rusia, en el que se han conseguido resultados muy favorables y a que países asiáticos como Japón, Hong Kong, Korea del Sur y Singapur, que se han constituido en una importante alternativa para superar la situación de dependencia.

2.1.1.3. Glosario

A

Aduana.- Oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan, y cobrar los derechos que adeudan.

Antidumping.- Acción legal destinada a proteger los mercados internos de la competencia desleal proveniente del exterior, derivada del uso de precios que no cubren los costos de producción.

C

Calidad.- Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas del consumidor; por ejemplo, la presentación, la conservación, la durabilidad, el precio, la oportunidad de compra, el servicio de pre y post venta, la estética, la rapidez en el servicio, la buena atención, la variedad para escoger, etc.

Canales de distribución.- Canales o medios a través de los cuales vendemos u ofrecemos nuestros productos a los consumidores.

Canales publicitarios.- Canales o medios a través de los cuales publicitamos nuestros productos o servicios; ejemplo de canales publicitarios son la televisión, la radio, los diarios, Internet, el correo, las ferias, las campañas de degustación, actividades, eventos, afiches, carteles, volantes, paneles, etc.

Cartera de clientes.- Clientes de un negocio o empresa que son afines a un determinado vendedor.

Ciclo de vida del producto.- Herramienta de gestión que consiste en el conjunto de etapas por que las que pasa un producto desde su lanzamiento hasta su salida del mercado. Las etapas son:

- Etapa de introducción: el producto recién hace su aparición en el mercado, en esta etapa las ventas empiezan a aumentar lentamente, se suele invertir mucho en publicidad, la empresa suele obtener más pérdidas que ganancias.
- Etapa de expansión o crecimiento: el producto empieza a ganar aceptación y a penetrar en el mercado.
- Etapa de madurez o estancamiento: el aumento de las ventas empieza a hacerse lento hasta llegar a estancarse.
- Etapa de caída: las ventas disminuyen, al menos a su forma inicial.

Cliente.- Persona que ya ha comprado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

Cliente potencial.- Consumidor del cual hay buenas posibilidades de que se convierta en nuestro cliente.

Competencia.- Conjunto de negocios o empresas que compiten con el nuestro. La competencia puede ser directa, cuando los negocios o empresas que venden productos similares al nuestro o indirecta si los negocios o empresas que venden productos sustitutos al nuestro.

Consumidor.- Persona que consume y demanda bienes o servicios, pero que no necesariamente ha comprado o adquirido nuestros bienes o servicios, a diferencia de un “cliente”, quien es un consumidor que sí lo ha hecho.

CORPEI.- (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones) es la encargada de la promoción privada de las exportaciones e inversiones en el desarrollo económico y competitivo del Ecuador

D

Demanda.- Volumen total en términos físicos o monetarios de uno o varios productos, que es demandado por un mercado para un periodo de tiempo determinado.

Tipos de demanda:

- Demanda de mercado: demanda real que se da en un mercado.
- Demanda potencial: máxima demanda posible que se podría dar en un mercado.
- Demanda insatisfecha: diferencia entre la demanda potencial y la demanda de mercado.

Dumping.- Es la venta de mercancías al exterior a un precio menor al que se vende en el mercado interno del país exportador.

E

Estrategias.- Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

Estrategias de marketing.- Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como poder captar más clientes, fidelizar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer productos, informar sobre sus principales características, etc.

Exportaciones.- Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales.

F

Fidelización.- Acto y efecto de convertir a un cliente en un cliente asiduo o frecuente, el fidelizar un cliente nos permite que éste vuelva a comprar o adquirir nuestros productos o servicios y, a la vez, recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores.

Floricultura.- La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo

I

Innovación.- Creación de un nuevo producto o la modificación de uno ya existente, con el fin de darle un nuevo lanzamiento; la innovación se logra a través de la creatividad más el conocimiento.

M

Marketing.- Conjunto de acciones que se pueden realizar para todo lo referente a la relación que existe entre el mercado (los consumidores) y un negocio o empresa.

Marketing directo.- Está dirigido a un solo consumidor; por ejemplo, cuando luego de haber analizado los gustos y preferencias de un determinado cliente, le ofrecemos un producto especialmente diseñado para él, o cuando le brindamos a un cliente un servicio o una atención personalizada.

Mayorista.- Es quien compra productos en cantidad, para luego venderlos también en cantidad a los minoristas o detallistas; un negocio o empresa hace uso de un mayorista o distribuidor, cuando tiene una gran cantidad de minoristas o clientes, o éstos se

encuentran dispersos geográficamente y, por tanto, la venta directa se convierte en un canal de difícil manejo y alto costo.

Mercado.- Desde el punto de vista de la economía, mercado es el lugar donde se juntan compradores y vendedores para realizar transacciones de bienes y servicios, pero desde el punto de vista del marketing, mercado es el conjunto de personas u organismos con necesidades o deseos a satisfacer.

Tipos de mercado:

- Mercado potencial: conjunto de consumidores que tienen un grado de interés en una determinada oferta de mercado; es el mercado que puede suceder o existir.
- Mercado disponible: conjunto de consumidores que además de tener interés en una oferta de mercado, tienen ingreso y acceso a ella; es el conjunto de consumidores dispuestos a comprar un producto.
- Mercado meta u objetivo (público objetivo): parte del mercado disponible que un negocio o empresa decide captar o incursionar; este mercado lo decide la empresa en base al mercado potencial, al disponible, a su inversión, a su capacidad, etc.
- Mercado penetrado: conjunto de consumidores que ya han comprado el producto o adquirido el servicio.

Mezcla de marketing (Mix de marketing).- Hace referencia a cuatro aspectos o elementos de un negocio o empresa conocidos como las 4 Ps, aspectos clasificados de tal manera, para lograr una mejor gestión de las estrategias de marketing; estos aspectos o elementos son el Producto, el Precio, la Plaza (o Distribución) y la Promoción (o Comunicación).

Minorista o detallista.- Quien compra productos en grandes cantidades a los fabricantes, importadores o a mayoristas, para luego vender pequeñas cantidades de dicho producto (sin cambiar el nombre ni la imagen) al público en general; son minoristas pequeños negocios como tiendas o bazares, así como grandes distribuidores como los supermercado o los grandes almacenes.

N

Nicho de Mercado.- Segmento o área de mercado que todavía no ha sido cubierto (demanda insatisfecha).

P

Packing List.- (Lista de empaque) Es el Documento Comercial que tiene por objeto detallar el contenido de las mercancías que contiene cada bulto. Se debe usar, de preferencia, cuando se trate de bultos con mercancía surtida.

Participación de mercado.- Porcentaje de participación que tiene un negocio o empresa con respecto a otros similares en un determinado mercado, por ejemplo, si el PBI de una industria es de 460, y un negocio factura 46, entonces se puede decir que éste tiene una participación del 10% en dicha industria.

Plan de marketing.- Documento en donde señalamos básicamente nuestros objetivos de marketing, las estrategias que vamos a utilizar para alcanzar dichos objetivos, y los encargados de realizar dichas estrategias.

Plaza.- Forma en que nuestros productos llegan o son distribuidos a los consumidores, puede darse a través de canales directos, por ejemplo, una tienda o local propio, Internet, ventas telefónicas; o a través de canales indirectos, por ejemplo, a través de mayoristas, distribuidoras, agentes, minoristas.

Posicionamiento.- Acto y efecto de posicionar a través de la promoción o publicidad, una marca, un mensaje, un lema o un producto, en la mente del consumidor; de modo que, por ejemplo, cuando surja una necesidad, el consumidor asocie inmediatamente ésta con nuestra marca, mensaje, lema o producto.

Precio.- Valor monetario que se le asigna a los productos o servicios al momento de venderlos.

Producto.- Bien o servicio que un negocio o empresa vende u ofrece a los consumidores; un producto puede ser un bien o un servicio, pero usualmente se utiliza el término “productos”; sólo para hacer referencia a los “bienes”.

Promoción.- Acto y efecto de dar a conocer los productos o servicios (incluyendo sus características y beneficios) de un negocio o empresa, persuadir su compra o adquisición, y hacerlos recordar constantemente a los consumidores.

Promoción de ventas

Actividades o estrategias conducentes a incentivar al consumidor a adquirir nuestros productos o servicios, actividades tales como las ofertas, los cupones, los regalos, los descuentos, etc.

Proyección de ventas (presupuesto de ventas).- Cantidad o volumen de ventas (en términos físicos y monetarios) que se han pronosticado alcanzar para un periodo de tiempo determinado.

Publicidad.- Acto y efecto de dar a conocer, informar, persuadir (estimular) y recordar productos o servicios a los consumidores; se basa en una comunicación y medios impersonales, es decir, una comunicación que va dirigida a varias personas al mismo tiempo; publicidad también hace referencia al anuncio que se envía a los consumidores a través de los medios o canales publicitarios.

S

Sector.- Grupo de negocios o empresas que ofrecen productos o tipos de productos que son sustitutos entre sí; por ejemplo, el sector minero, el sector seguros, el sector banca, etc.

Segmentación de mercado.- Acto y efecto de segmentar o dividir el mercado total que existe para un producto o servicio, en diferentes mercados homogéneos, y así poder, de entre dichos sub-mercados resultantes, escoger al más idóneo o atractivo para incursionar.

Servicio al cliente.- Servicio o atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a hacer que se sienta cómodo y seguro en nuestro local, a proporcionales servicios extras al producto, etc.

T

Telemarketing.- Acto y efecto de promocionar o vender productos o servicios a través de medios de comunicación tales como el teléfono o el Internet.

V

Valor agregado.- Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio para darle un mayor valor, generalmente es una característica o servicio poco usual, o poco usada por los demás competidores, que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

III. CAPITULO

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. Enfoque

Para el desarrollo de esta investigación se aplicará el método descriptivo y exploratorio; por medio de los cuales se puede identificar los problemas que tiene la empresa al no poder expandir la cobertura de mercado limitando mejoras en los resultados comerciales. Por medio del método descriptivo en la elaboración de esta investigación, se detallan los conceptos y procesos teóricos necesarios para la elaboración de un Plan de Marketing para la empresa florícola Rosalquez.

Mientras que el método exploratorio permite conocer más a fondo la situación actual de la empresa, el comportamiento del mercado y la competencia.

La investigación tendrá datos Cuantitativos y Cualitativos

Cuantitativos ya que habrán puntos de referencia a datos estadísticos y financieros de la empresa y cualitativos ya que se utilizan técnicas que ayudan al proceso de la investigación.

3.1.2. Modalidad de investigación

Tras haber realizado algunos estudios se ha utilizado la modalidad de investigación bibliográfica e investigación de campo.

3.1.2.1. Investigación bibliográfica

Esta investigación básicamente son los datos que se obtienen o consultan en documentos, al cual se puede acudir como una referencia en cualquier momento sin que altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de la realidad. Dentro de la fuente bibliográfica están los libros, revistas, periódicos, tesis, folletos y actas notariadas.

3.1.2.2. Investigación de campo

Esta investigación es la que le sirve al investigador como fuente de información. Consiste en la observación directa y en vivo de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina una manera de obtener datos.

Las unidades de investigación y análisis que serán seleccionadas para aplicar las diferentes técnicas e instrumentos de investigación deben estar relacionadas con la

empresa de una manera externa como son los clientes e interna como es el Gerente General y el Jefe de Producción.

En el caso de los clientes se lo hará por medio de encuestas para conocer su opinión sobre el producto que ofrece la empresa, mientras que al Gerente se lo entrevistará para conocer desde su punto de vista como se maneja el marketing de la empresa, el comportamiento de la competencia y los clientes; también como influyen factores externos en el negocio. Otra entrevista se le realizará al Jefe de Producción, la cual nos permitirá conocer las características que debe tener el producto para ser competitivo en el mercado internacional.

3.1.3. Fuente de datos

Primaria.- Es la información que es de primera mano y ésta información se obtendrá de la base de datos de los clientes y comercializadoras de Quito y Guayaquil. También la entrevista directa al Gerente y al Jefe de Producción de la empresa

Secundaria.- Esta es la información que obtendremos de libros, revistas, documentos, etc. Así también como revistas, o archivos de la empresa.

Encuesta.- Es el método que consiste en conseguir información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

3.1.4. Población y Muestra

3.1.4.1. Población

Para la realización de este proyecto es importante tener claro cual va a ser la población, por lo que se considera para este estudio en el mercado de todas las comercializadoras de rosas en Quito y Guayaquil que se están registrados en Expoflores durante el año 2010. Tomando en cuenta a toda la población existente en las dos ciudades antes mencionadas que son 40, se podrá conocer el tamaño de la muestra

3.1.4.2. Muestra

La selección de la muestra se lo realizó mediante el muestreo probabilístico o aleatorio. La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la planteada por Yépez y otros (1999).

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad =1,96

P= Probabilidad de ocurrencia = 0,5

Q= Probabilidad de no ocurrencia $1-0,5 = 0.5$

N= Población

E= Error de muestreo 0.08 (8%)

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 0,5 * 0,5 * 40}{(1,96)^2 (0,5 * 0,5) + 40(0,08)^2}$$

$$n = \frac{38,416}{1,2164}$$

$$n = 31,5817165$$

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)E^2 / K^2 + (p * q)}$$

$$n = \frac{(0,5) * (0,5) * (40)}{(75 - 1)(0,08)^2 / (2)^2 + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{10}{0,3124}$$

$$n = 30,2102433$$

3.1.5. Recolección de información

Dentro del proceso de investigación, es indispensable realizar búsquedas, recolección de datos y procesamiento de la información para poder interpretar, comprender y explicar

con profundidad el problema en estudio y posteriormente proponer la mejor alternativa de solución.

Antes de saber que técnicas de investigación para el desarrollo del proyecto utilizaré, es necesario identificar el tipo de información que se requiere para una completa recolección de datos.

3.1.6. Técnicas e instrumentos

Técnicas Bibliográficas.- El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

Técnicas de Campo.- Son aquellas que nos permiten recolectar información primaria. La observación directa y entrevistas son las utilizadas en este proyecto.

Para la elaboración de esta investigación se realizarán encuestas y entrevistas a los clientes internos y externos de la empresa, ya que con estas podremos obtener información relevante para el desarrollo de la investigación.

Las encuestas están dirigidas a los clientes actuales que tiene la empresa, ya sean estos clientes directos o clientes que funcionan por medio de comercializadoras, con el objeto

de conocer cuales son las preferencias de estos en el momento de comprar y lo que opinan de la empresa

Las entrevistas fueron realizadas al Gerente General de Rosalquez para conocer su punto de vista sobre la situación actual de la empresa y del mercado; por otro lado, se entrevistó al Jefe de Producción, para conocer las características básicas del producto y los factores que influyen en este.

Para obtener esta información, se realizó previamente un cuestionario.

3.1.7. Procesamiento de la información

Para poder procesar la información obtenida en este proyecto, fue necesario realizar los siguientes pasos:

- a) **Revisar la información.-** Es importante revisar bien todos los temas de interés en el proyecto para posteriormente realizar las preguntas que irán en los cuestionarios de las encuestas y entrevistas, con el fin de tener los suficientes datos para realizar la propuesta.
- b) **Realizar las encuestas y entrevistas.-** Para este proyecto se aplicaron encuestas a los clientes de la empresa y las entrevistas al Gerente de la empresa y al Jefe de Producción.

- c) **Tabulación de datos.**- Se ingresó todos los datos obtenidos a una tabla maestra en Microsoft Excel para obtener los datos finales.
- d) **Representación en Gráficos.**- Los datos tabulados se los expresó en pasteles y columnas para tener una mejor interpretación.
- e) **Posteriormente se interpreta la información**

3.1.8. Análisis De Resultados

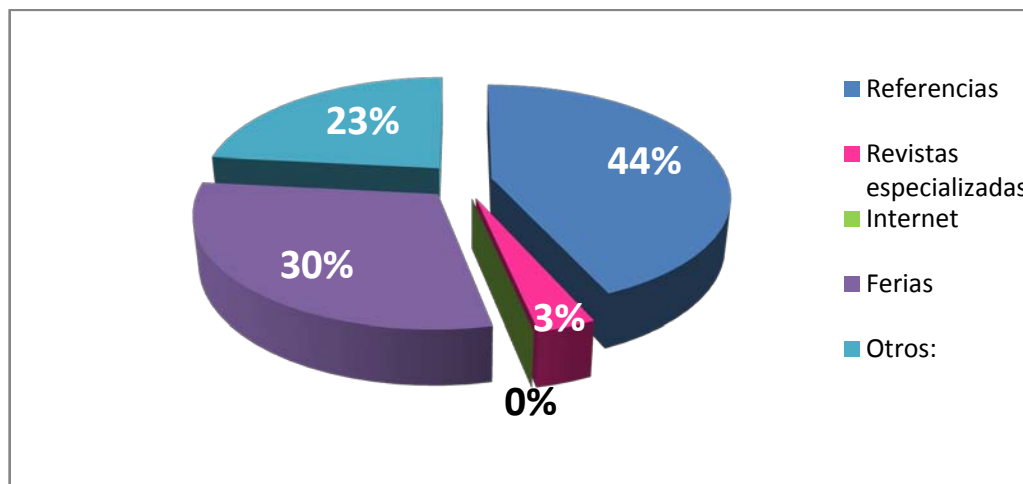
3.1.8.1. Encuesta realizada a los Clientes Potenciales de “Rosalquez”

Pregunta N°1. ¿Por qué medio conoció la existencia de la empresa Rosalquez?

Tabla N°1

Referencias	13	44%
Revistas especializadas	1	3%
Internet	0	0%
Ferias	9	30%
Otros	7	23%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°4



Análisis:

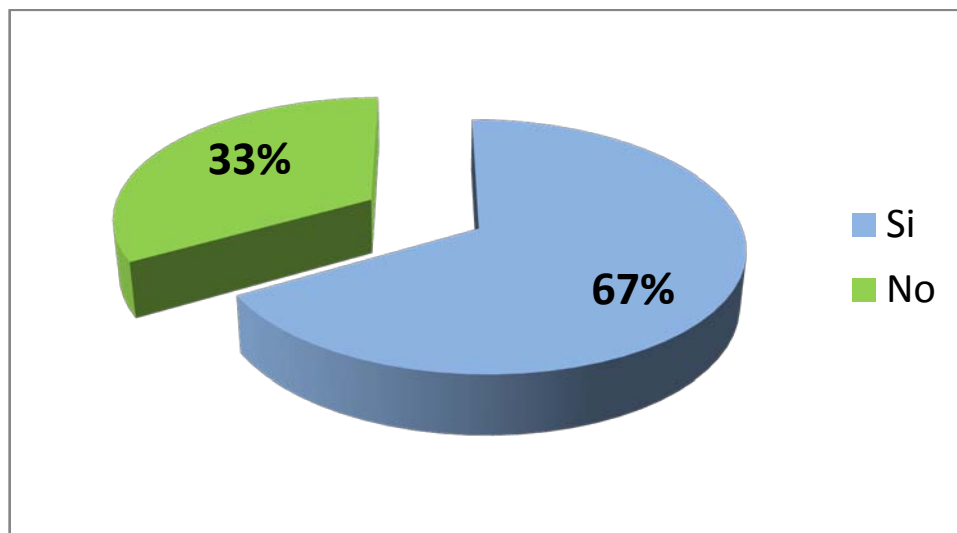
Del 100% de los entrevistados, el 44% de los clientes que tiene Rosalquez, llegaron a conocer la empresa por medio de referencias, el 30% fue por participaciones en ferias, mientras que solo el 3% supo de la empresa por medio de revistas ya que la empresa ha sacado publicidad por ese medio en escasas ocasiones, el otro 23% lo hizo por medios diferentes.

Pregunta N° 2. ¿Considera Usted que la empresa necesita mayor publicidad?

Tabla N°2

Si	20	67%
No	10	33%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°5



Análisis

Del 100% de los entrevistados, el 67% que representa a 20 clientes, consideran que la empresa sí debe realizar mayor publicidad, por otro lado el 33% correspondiente a 10 clientes, piensa que no debe realizar mayor publicidad.

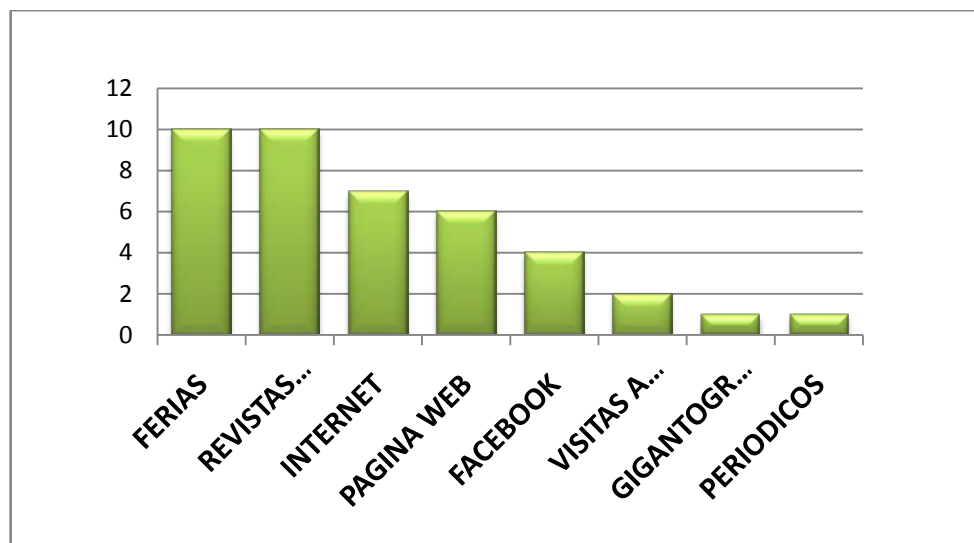
Pregunta N° 3. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Por qué medio sugiere que se realice mayor publicidad?

Tabla N°3

FERIAS	10	24,39%
REVISTAS ESPECIALIZADAS	10	24,39%
INTERNET	7	17,07%
PAGINA WEB	6	14,63%
FACEBOOK	4	9,76%
VISITAS A CLIENTES	2	4,88%
GIGANTOGRAFIAS	1	2,44%

PERIODICOS	1	2,44%
Total general	41	100,00%

Gráfico N°6



Análisis

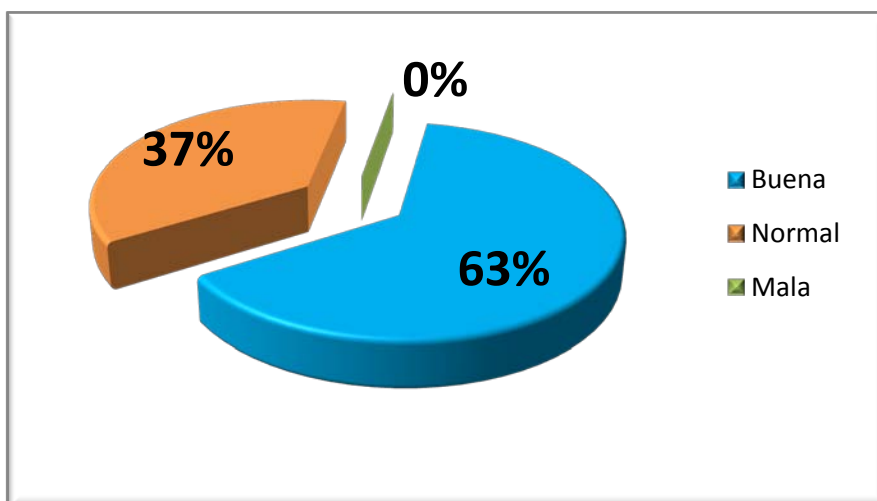
En base a las personas que contestaron afirmativo en la pregunta anterior, la recomendación de los clientes sobre la publicidad que la empresa debe realizar es participando en ferias, las cuales pueden ser dentro del mismo país o a nivel internacional, del mismo modo por medio de revistas especializadas como puede ser en la revista La Flor de Expoflores o Ecuador y sus flores, las cuales son demandadas por los clientes en general. Otra sugerencia importante es realizar publicidad en el internet, a través de la página web de la empresa o en redes sociales como en Facebook; en menos proporción pero con igual importancia es visitar clientes o tener cierta publicidad en medios locales.

Pregunta N° 4. ¿En algún contacto que ha tenido con la empresa, la atención ha sido:

Tabla N°4

Buena	19	63%
Normal	11	37%
Mala	0	0%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°7



Análisis

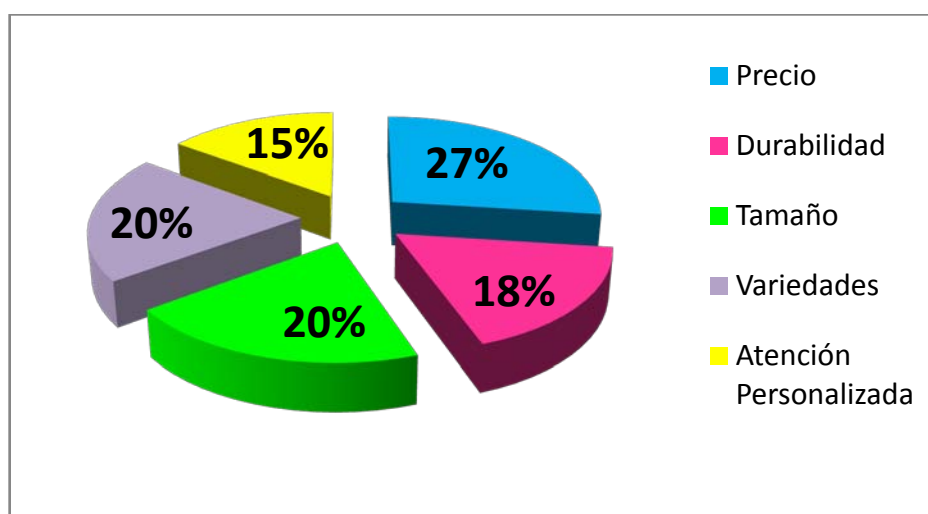
Del 100% de encuestados, es positivo para la empresa ver que el 63% que representa a 19 clientes ha tenido una buena atención, y el 37% conformado por 11 clientes creen que es normal.

Pregunta N° 5. ¿Por qué prefiere comprar la rosa que produce y comercializa Rosalquez?

Tabla N°5

Precio	20	27%
Durabilidad	13	18%
Tamaño	15	20%
Variedades	15	20%
Atención Personalizada	11	15%
TOTAL	74	100%

Gráfico N°8



Análisis

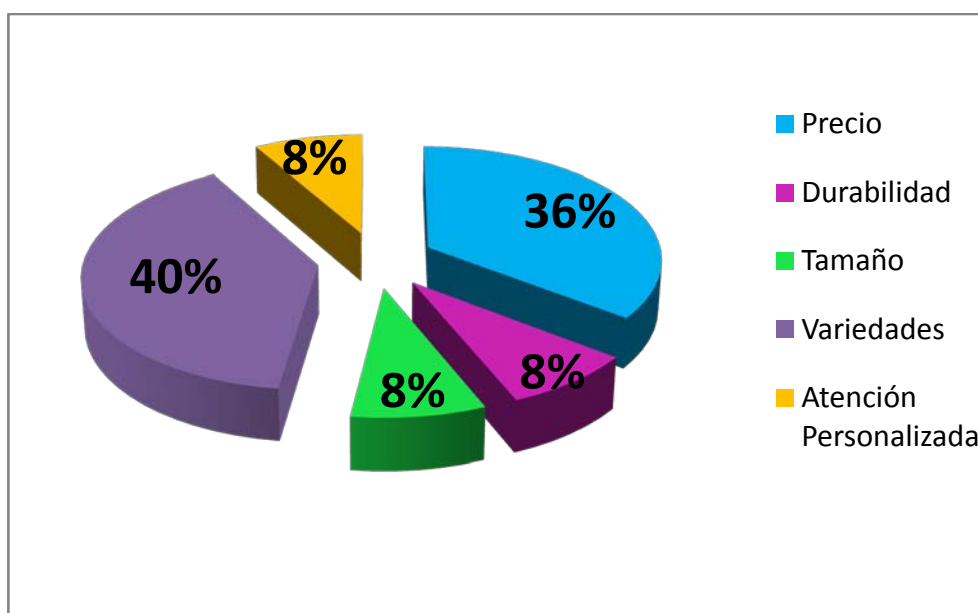
Del 100% de los entrevistados, el 27% prefiere comprar la rosa de Rosalquez de acuerdo al precio que esta tiene, correspondiente al 20% de los clientes lo hacen por el tamaño que tiene el producto y por las variedades existentes en la plantación; el 18% elige a Rosalquez por la durabilidad que tiene el producto desde que sale del invernadero; mientras que el 15% de clientes lo hace por la atención personalizada que reciben al contactarse con los ejecutivos de ventas.

Pregunta N° 6. ¿Qué le impulsaría a comprar rosas en la competencia?

Tabla N°6

Precio	17	36%
Durabilidad	4	8%
Tamaño	4	8%
Variedades	19	40%
Atención Personalizada	4	8%
TOTAL	48	100%

Gráfico N°9



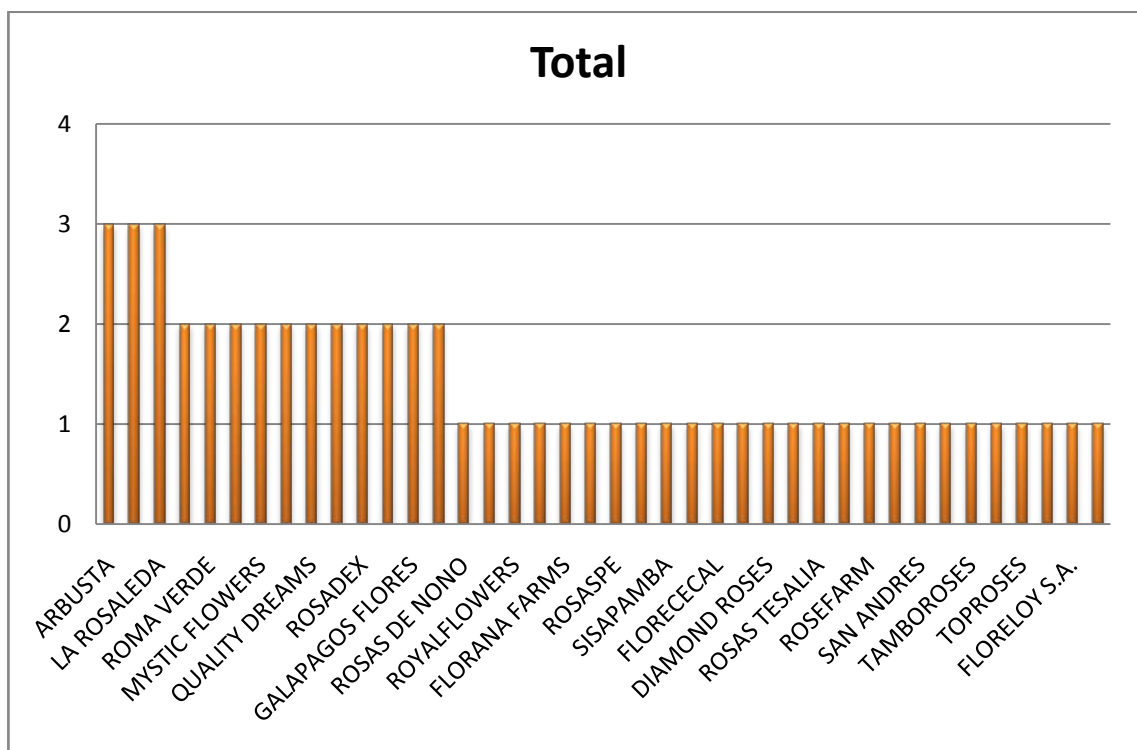
Análisis

Del 100% de los entrevistados, el 40% que corresponde a 19 clientes se vería impulsado a comprar en la competencia dependiendo de las variedades que esta ofrezca al mercado; el 36% correspondiente a 17 clientes lo haría por el precio que la competencia tenga,

mientras que a la durabilidad, tamaño y atención personalizada corresponde el 8% es decir 4 clientes respectivamente.

Pregunta N° 7. Podría nombrar a 2 empresas a las que compra a parte de Rosalquez?

Gráfico N°10



Análisis

Por la gran cantidad de productores y comercializadores de rosas en el país, los clientes tienen una amplia lista de ellos para seleccionarlos como sus proveedores de rosas por lo que de los enumerados por los encuestados hay poca coincidencia entre unos y otros,

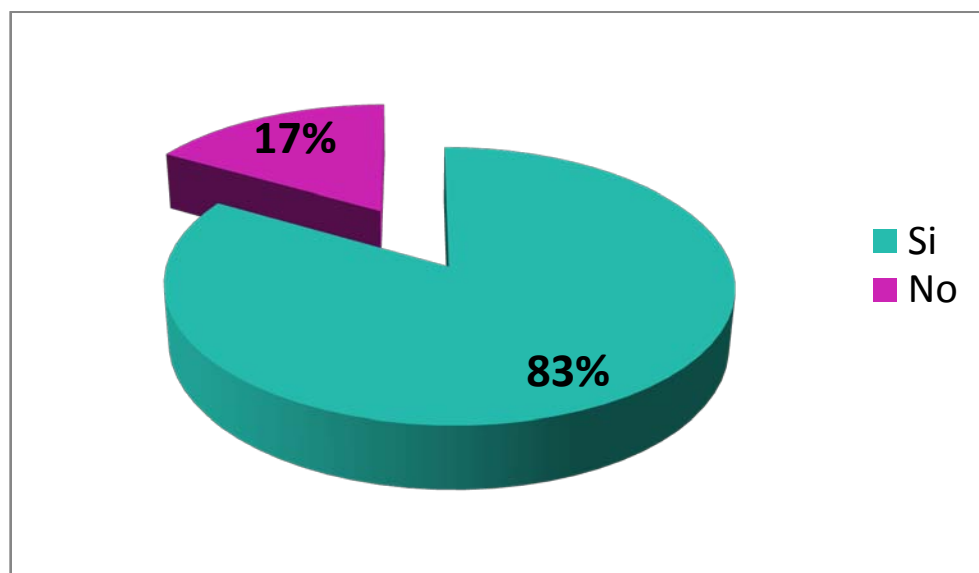
determinando que de los que tuvieron mayor número de repeticiones fueron las siguientes florícolas: La Arbusta, Hispano Roses y La Rosaleda

Pregunta N° 8. ¿Piensa Usted que las variedades que Rosalquez comercializa, tienen demanda en el mercado?

Tabla N°7

Si	25	83%
No	5	17%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°11



Análisis

Del 100% de encuestados, el 83% que representa a 25 clientes consideran que las variedades de rosa que Rosalquez comercializa, tienen demanda en el mercado, por otro

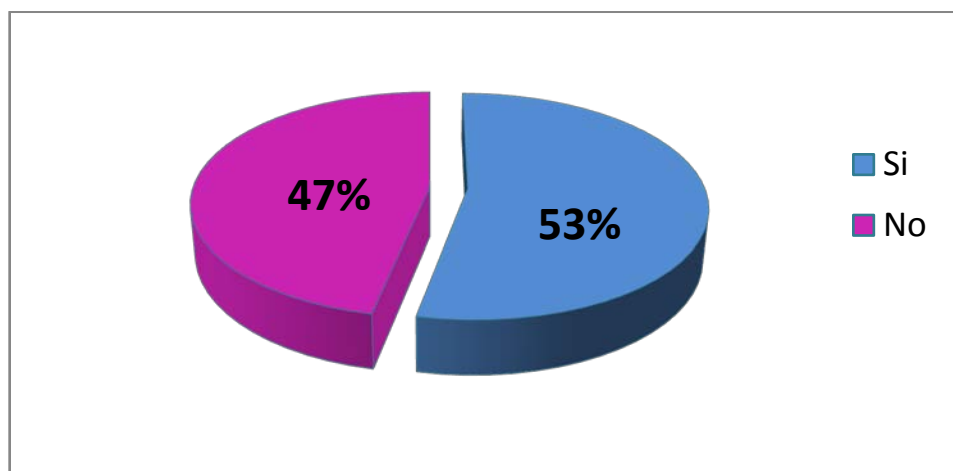
lado el 17% correspondiente a 5 clientes piensan que estas mismas variedades no tienen aceptación.

Pregunta N° 9. ¿Cree que la producción de Rosalquez abastece sus pedidos a lo largo del año?

Tabla N°8

Si	16	53%
No	14	47%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°12



Análisis

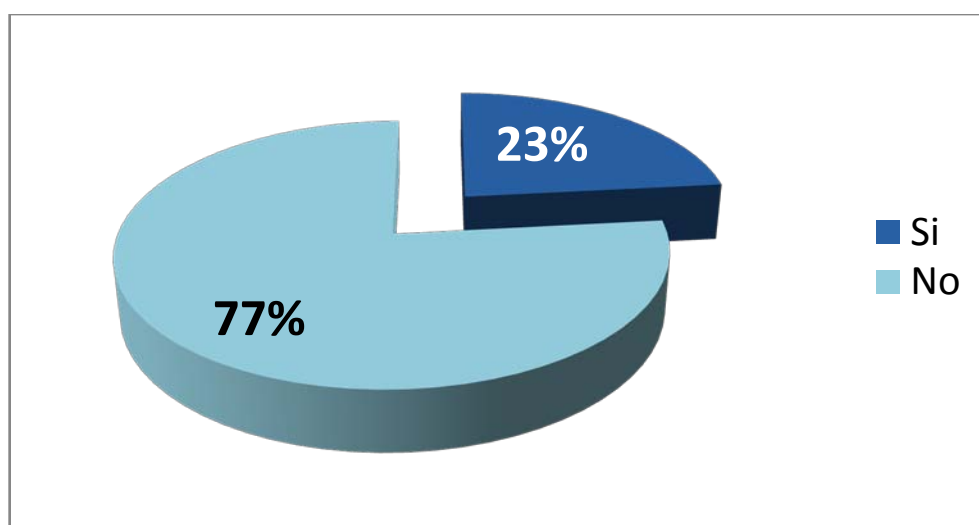
Del 100% de los clientes encuestados, hay una mínima diferencia entre los que piensan que la producción de Rosalquez abastece sus pedidos a lo largo del año con el 53% y los que creen que no abastece representan el 47%.

Pregunta N° 10. ¿Cree que la producción de Rosalquez abastece sus pedidos en época de mayor demanda?

Tabla N°9

Si	7	23%
No	23	77%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°13



Análisis

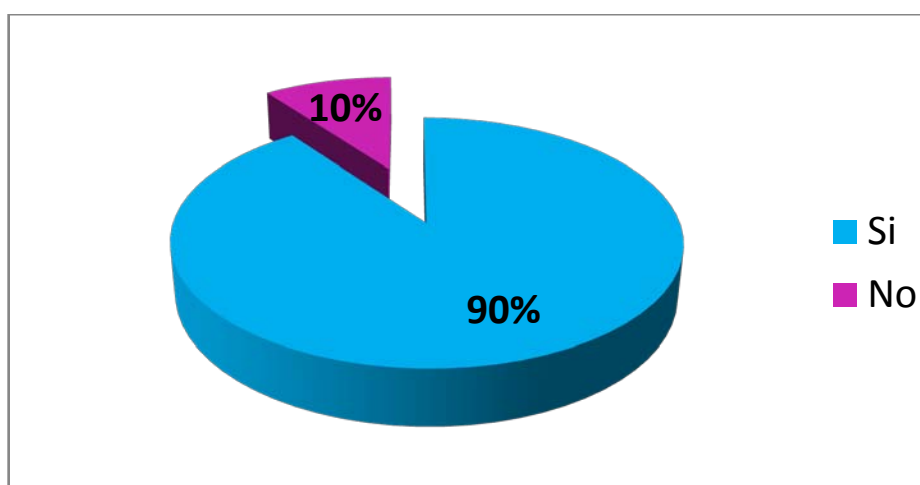
Del 100% de los encuestados, el 77% correspondiente a 23 clientes, los cuales consideran que la producción de rosas de Rosalquez en época de mayor demanda no abastece sus pedidos; mientras que el 23% que pertenece a 7 clientes, piensan que si abastece la producción para sus pedidos en época de mayor demanda

Pregunta N° 11. ¿Considera Usted que las políticas de crédito que maneja la empresa son adecuadas?

Tabla N°10

Si	27	90%
No	3	10%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°14



Análisis

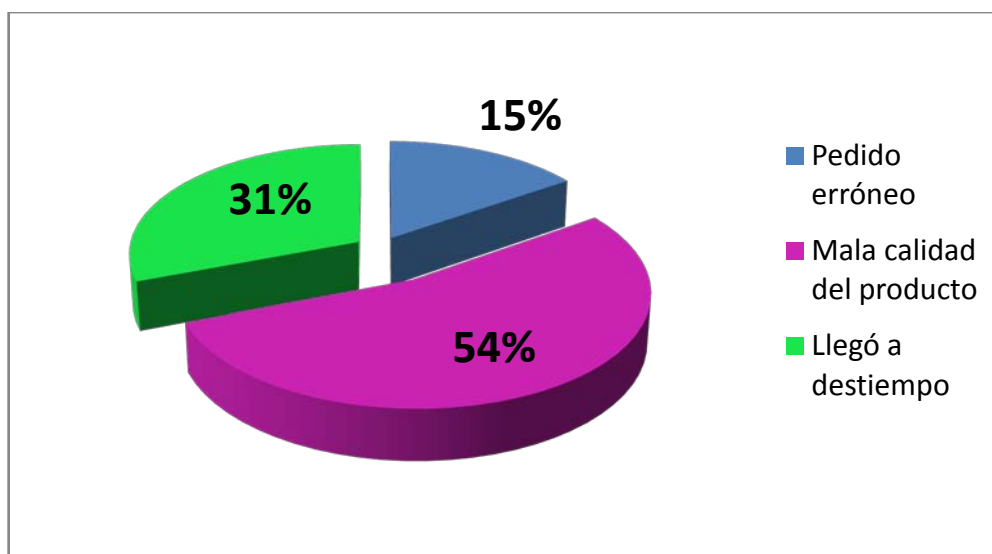
Del 100%, el 90% del total de clientes encuestados, están de acuerdo con las políticas de crédito que tiene la empresa, y el 10% consideran que estas políticas no son las adecuadas

Pregunta N° 12. ¿Cuándo Usted realiza una devolución, lo hace por?:

Tabla N°11

Pedido erróneo	6	15%
Mala calidad del producto	21	54%
Llegó a destiempo	12	31%
TOTAL	39	100%

Gráfico N°15



Análisis

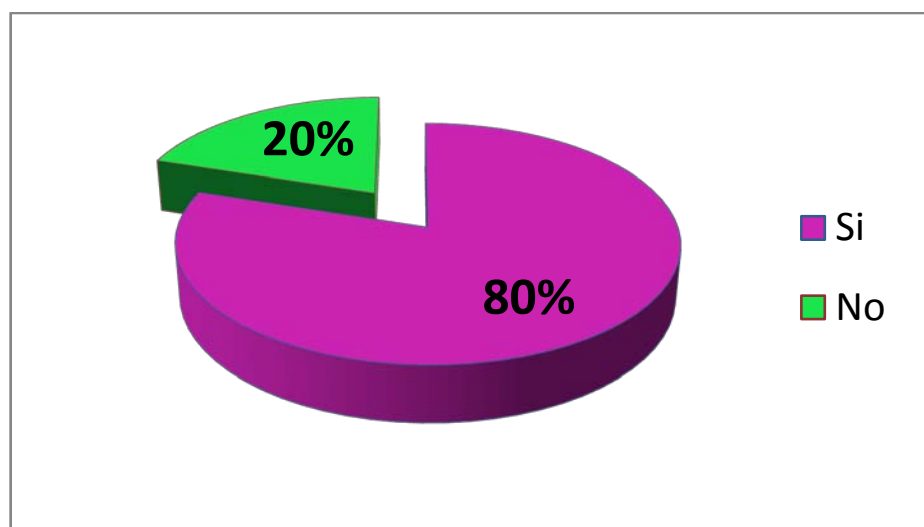
Del 100% de las encuestas, el 54% correspondiente a la mayoría de los clientes realizan sus devoluciones cuando el producto llega en mala calidad; el 31% lo hace en caso de que la flor llegó a destiempo, y solo el 15% realiza la devolución en caso de que le haya llegado el pedido erróneo.

Pregunta N° 13. ¿Piensa que los ejecutivos de ventas tienen suficiente conocimiento sobre el producto?

Tabla N°12

Si	24	80%
No	6	20%
TOTAL	30	100%

Gráfico N°16



Análisis

Del 100% de los clientes encuestados, el 80% considera que los vendedores de Rosalquez si tienen conocimiento suficiente sobre el producto que la empresa ofrece, por otro lado, el 20% piensan que los vendedores no tienen el conocimiento adecuado.

3.1.8.2. Entrevista realizada al Gerente de Rosalquez

ENTREVISTA AL SEÑOR GALO MIÑO

1. La producción que tiene Rosalquez, se basa en la cantidad de clientes que tiene la empresa, es decir ¿es planificada?

No, al ser las rosas un producto que depende de muchos factores, la producción se basa en el número de hectáreas sembradas y estas a su vez están limitadas por el alto costo que implica la inversión inicial.

2. ¿Está dispuesto a invertir en nuevas variedades o terreno si la cartera de clientes lo requiere o es suficiente?

Si, nuestra inversión nos obliga a estar en constante renovación de variedades en concordancia con las necesidades o demanda de nuestros clientes.

3. ¿En qué se basa la clasificación de los clientes? (como les califica puede ser por cantidad de pedido, facilidad de pago)

A.- Precio. B.- Cantidad de pedido. C.- Facilidades de pago, tiempo. D.- Constancia, fidelidad.

4. ¿Cuenta la empresa con clientes fieles?

La mayoría de ellos.

5. ¿En caso de que por alguna razón se hayan perdido buenos clientes, porque motivo ha sido?

No se han perdido buenos clientes.

6. ¿Qué tiempo lleva implementar una nueva variedad hasta que pueda ser comercializada?

El dueño o creador de la variedad se toma de tres a cuatro años en desarrollarla hasta introducirla en las fincas. En la finca tiene que pasar por lo menos otro año.

7. ¿En qué parámetros se basa al escoger una variedad nueva? (estudio, demanda, decisión propia)

Hay que hacer un análisis de mercado, luego se analiza cómo está dividida la gama de colores y las deficiencias que se puedan tener para luego tomar decisiones que contienen cierto grado de intuición propia.

8. ¿Actualmente en que se enfoca la publicidad que Rosalquez cuenta?

No hay mejor publicidad en Rosas que “Calidad del producto”

9. ¿Quiénes considera que son los principales competidores? (a nivel nacional e internacional)

Casi todas las fincas tienen rosas similares o de las mismas cualidades, si algo hace diferencia es la calidad y la constancia en la entrega de la flor. El mercado es muy amplio. Globalmente, a nivel internacional, nuestra competencia es Colombia y luego África.

10. ¿Existe cartera vencida? ¿Y como se maneja?

Muy poco. Las ventas se hacen previo un análisis y se crece en función de cómo realizan los pagos.

11. ¿Cree que las políticas de crédito son las adecuadas?

Están dadas de acuerdo al cliente, de la forma como las otras empresas les otorgan los plazos. En gran medida, nos tenemos que adaptar a las políticas de los clientes.

12. ¿De qué manera afectan las políticas externas? (Gobierno)

Nos afectan en función del apoyo o no, que se recibe como sector, esto es: políticas salariales, publicidad externa, manejo de políticas sobre transporte aéreo, paros, huelgas.

13. ¿Los ejecutivos de ventas cuentan con la capacitación adecuada?

Nos falta tener un programa de capacitación permanente.

Interpretación

Es importante tener en cuenta la actitud del Gerente, ya que se muestra muy consciente en el movimiento del negocio debido a los años de existencia de la empresa. Tiene presente que antes de escoger el nuevo producto que se sembrará en la empresa, se debe realizar un sondeo en el mercado para ver cuales son las variedades que este requiere además de tener un poco de intuición la cual ha obtenido con la experiencia que el negocio le ha dado.

Por otro lado, saber cuales son las principales fincas que son competencia directa para Rosalquez ya que tienen similares características en cuanto al tamaño, variedades, ubicación, etc., por lo que ha adoptado estrategias que garanticen que la rosa de Rosalquez es de la mejor calidad, buscando obtener el certificado de FlorEcuador, el cual se encuentra en sus etapas finales.

Actualmente; Rosalquez no cuenta con una publicidad realizada por medios de comunicación, lo cual es necesario para dar a conocer mejor los productos. La atención al cliente es necesario que sea óptima para mantener su fidelidad como lo han tenido hasta ahora, sin embargo, es importante mencionar que para los clientes no somos sus

únicos proveedores, ya que no se abastecería a todos los compradores de Rosalquez por lo que se ven obligados a comprar en la competencia.

3.1.8.9. Entrevista realizada al Jefe de Producción

ENTREVISTA AL INGENIERO EDGAR LÓPEZ

1. ¿Qué factores externos afectan a la producción? (clima, agua, bichos, etc.)

El clima es determinante en la producción ya que la presencia de heladas, granizadas o largos periodos de sequía pueden afectar directamente, la calidad del agua también afecta si tenemos aguas duras con altos contenidos de carbonatos, bicarbonatos o sodio pueden causar serios problemas en la producción de rosas, las presencia de lluvias y la humedad relativa alta puede ser causa para el desarrollo de enfermedades que afectarían seriamente la producción.

2. ¿Cuáles son las características que debe tener una rosa para que sea de exportación?.

Una flor para que sea de exportación deben los botones tener una coloración uniforme, estar libre de plagas y enfermedades, un adecuado punto de corte según la variedad y libre de maltratos. El tallo de un grosor adecuado sin rajaduras, que no sea débil,

delgado y sin torceduras. El follaje limpio, sin residuos de plaguicidas y libre de plagas y enfermedades.

3. ¿Existen clientes que tienen contacto directo con la finca? (visitas, llamadas).

Según la política de cada empresa la mayoría de estas se manejan a través de intermediarios, pero si existen empresas que optan por comercializar directamente mediante contactos telefónicos o e-mail y en la temporada de San Valentín con visitas.

4. ¿Cuáles son los certificados que los clientes más exigentes requieren que la finca tenga? (certificados obligatorios y certificados opcionales)

En la actualidad no existen programas que nuestra legislación obligue a llevar, pero si hay una fuerte presión a nivel internacional para que se consideren programas como el RAINFOREST ALLIANCE CERTIFIED, que es una norma para agricultura sostenible o el FLP (Forever Living Products) entre los principales y en Ecuador el programa de certificación FlorEcuador.

Interpretación

Las rosas, al ser un producto natural está expuesta a cualquier factor externo que afecte su producción como puede ser el clima, plagas, agua, etc., por lo que es necesario que la

plantación este prevenida para atacar o superar cualquier problema proveniente de estos factores.

Al tener controladas las posibles causas de dañar el producto, el resultado obtenido es una flor de calidad, la cual es muy importante en el momento de que sea elegida por los clientes, ellos las pueden conocer por medio de muestras o en visitas a la finca, además de asegurarse viendo alguno de los sellos verdes que avalen la calidad del producto.

IV. CAPITULO

4.1. PROPUESTA

4.1.1. Título

Diseño de un plan de marketing para la Empresa Florícola Rosalquez S.A., que permita incrementar los resultados comerciales de la misma y expandir su cobertura de mercado.

4.1.2. Justificación

En los últimos años la floricultura se ha constituido en una de las bases más importantes dentro de la economía nacional, por lo que este sector ha crecido mucho y hay una gran competencia dentro de este.

El propósito del diseño de este Plan de Marketing es que a la empresa florícola Rosalquez, le ayudará a definir la dirección que debe seguir en base a los resultados obtenidos de los clientes y sus preferencias; a establecer objetivos y estrategias necesarias para un buen manejo; así como un mejor desempeño e imagen en el mercado internacional.

La realización de un plan de marketing para Rosalquez es importante ya que este mercado es bastante exigente en cuanto a calidad del producto y además posee una competencia considerable no solo a nivel nacional sino internacional, por lo que además de mejorar los procesos de calidad de las rosas, es necesario contar con estrategias específicas que permita obtener una ventaja competitiva que posicione al producto y a la empresa de mejor manera en el mercado tanto nacional como internacional.

La ejecución de este plan es conveniente para la empresa en muchos aspectos ya que se cubrirán varias carencias que esta posee dentro del mix de marketing, siendo el valor económico no muy elevado, el cual puede ser recuperado en el primer año de su aplicación teniendo resultados favorables.

4.1.3. Desarrollo de la Propuesta

4.1.3.1. Resumen Ejecutivo

En este trabajo se presenta un plan de marketing que va a ayudar a la empresa florícola “Rosalquez” a mejorar la situación de los resultados comerciales y expandir su cobertura de mercado, al igual que dar a conocer el producto y la empresa por medio de la publicidad.

Rosalquez es una empresa que tiene varios años en el mercado y su producción es apta para todas las exigencias del mercado, pero la capacidad que esta tiene es insuficiente para abastecer los pedidos de sus clientes, especialmente en épocas de mayor demanda.

Las gestiones de Marketing que la empresa ha tenido, han sido mínimas de acuerdo al requerimiento del mercado, el hecho que sea un producto de exportación necesita publicidad internacional. Las estrategias usadas por la competencia pueden ser factores por los cuales las ventas se han visto afectadas a pesar de ser un producto de calidad.

Las rosas que se producen en Rosalquez, cumplen con los estándares que dan más valor al producto como el sello de calidad de FlorEcuador, el cual significa que la florícola cumple con los requisitos de cuidado ambiental, seguridad industrial y que es una rosa de calidad.

Además se presenta un esquema en el cual la empresa basa sus precios de acuerdo al mercado y a las características del producto.

En cuanto a la distribución del producto, puede variar ya que con los clientes directos se realiza con la compañía carguera sin intermediarios, lo cual es bueno para la empresa, y a los otros clientes se lo hace por medio de comercializadoras, las cuales posteriormente serán las encargadas de llevar el producto a las cargueras. Es por eso que es necesario mantener contacto con el cliente antes, durante y después de la venta para ver en que condiciones recibió el producto.

Ya que las estrategias de promoción y publicidad que ha tenido la empresa han sido escasas, es necesario difundir el producto para que logre posicionarse en la mente de los clientes y así mejorar las ventas.

4.1.3.2. Análisis de la Situación

Rosalquez S.A. que pertenece al Grupo Herradura; en la actualidad, cuenta con 750.000 plantas, distribuidas en 31 variedades a lo largo de 10 hectáreas.

La compañía comparte sus instalaciones en Ambato con dos florícolas: La Herradura y Agrolimache, las cuales también forman parte del grupo, lo que permite optimizar los gastos, ya que el área de Ventas y Compras es el mismo para las 3 empresas; sin embargo, cada una cuenta con su propia contabilidad. De su producción, más o menos se exporta el 97% a los diferentes mercados de EEUU, Rusia y Europa, mientras que la producción restante se comercializa en el mercado nacional.

Desde el cultivo hasta el servicio post-venta, se debe cubrir todas las áreas con el personal calificado, la floricultura genera numerosas fuentes de empleo ya sea directa o indirecta. Rosalquez, da empleo a 105 personas aproximadamente, las cuales se encuentran distribuidas en el área de cultivo, post-cosecha, mantenimiento, mecánica, guardianía, ventas, sistemas y administrativa.

Es importante mencionar que en el área de ventas trabajan 5 personas, de las cuales solo una está incluida dentro de la nómina de Rosalquez, es decir, tiene un sueldo fijo y también recibe comisiones por las ventas, mientras que las otras cuatro son parte de las otras dos florícolas del grupo, pero reciben comisiones por las ventas realizadas de la flor de Rosalquez

Distribución de trabajadores de Rosalquez:

Tabla N°13

Distribución de Mano de Obra

# Trabajadores	Ubicación
67	Cultivo
15	Postcosecha
2	Mantenimiento
1	Mecánica
6	Guardianía
5	Ventas
1	Sistemas
8	Administrativo

Fuente: Rosalquez S.A.

4.1.3.2.1. Factores del ambiente interno

Se denominan recursos a todos los insumos que la empresa posee, ya sean tangibles o intangibles pero que intervienen en el proceso de producción de la misma

Recursos Administrativos:

- Rosalquez cuenta con dos estructuras organizacionales, la primera que son las oficinas administrativas y ventas; y la otra se refiere a toda la mano de obra directa que se encuentra en la plantación.
- La empresa cuenta con un reglamento de seguridad industrial y vías de evacuación, además de normas de control administrativo.
- Cuenta con un software adecuado para el correcto control de todas las áreas de la empresa

Recursos Materiales:

- La florícola cuenta con la capacidad de 750.000 plantas sembradas, las cuales tienen una producción mensual 600.000 tallos
- Como parte de las instalaciones se encuentra un cuarto frío, el cual ayuda a conservar en buenas condiciones al producto
- Dentro de toda la plantación se observa disciplina, aseo, y control estricto de la calidad del producto.
- El sistema de riego implementado es por goteo, se utiliza a lo largo de todos los invernaderos tiene la mejor tecnificación
- Para abastecer el suministro de agua, existe un reservorio suficiente para toda la plantación.
- Los productos con que cuenta la empresa son: Treinta y un variedades de rosas.

Recursos Humanos:

- Constantemente la empresa realiza capacitaciones a todo el personal en cuanto a aspectos de calidad total y seguridad.
- El ambiente organizacional es positivo y agradable.
- Los altos mandos están siempre dispuestos a brindar apoyo a los empleados en el momento que requieran, ya que consideran que sin el recurso humano, no se puede dar marcha a la plantación.
- Existen incentivos económicos para los trabajadores en el momento que cumplen con las metas marcadas por gerencia. Como puede ser a los vendedores en el momento que se supera el presupuesto esperado mensual, al personal en cultivo cuando no se reduce el porcentaje de rosas que se bota a la basura por un mal trato o un mal corte.

Recursos del Marketing Mix:**Producto**

- Producto Ofrecido

De las 300 variedades aproximadas de rosas que se producen en el Ecuador, la empresa en sus invernaderos tiene sembradas el 10%, las cuales están divididas en diferentes colores y características.

Estas variedades pueden dirigirse hacia el mercado norteamericano o para el mercado ruso, dependiendo el tipo de corte o el largo del tallo. Las cualidades deseadas para el corte, según los gustos y exigencias del mercado pueden variar entre:

- Tallo largo y rígido: 40 – 150 cm.
- Follaje verde brillante, abundante, etc.
- Flores con botón abierto o cerrado, pero de buena conservación en florero.

Clasificación de las variedades de acuerdo a su color:

- ✓ Rosas Rojas: con 7 variedades tiene el 23%
- ✓ Rosas Blancas: son 4 variedades y es el 13%
- ✓ Rosas Rosadas: tiene 3 variedades, es decir el 10%
- ✓ Rosas Amarillas: con 5 variedades representa el 16%
- ✓ Rosas Anaranjadas: tiene 4 variedades y es el 13%
- ✓ Rosas Lavanda: solo tiene 1 variedad y es el 3%
- ✓ Rosas Salmón: con 1 sola variedad es el 3%
- ✓ Rosas Bicolor: tiene 8 variedades y es el 26%

A las 31 variedades que cultivan en Rosalquez, se las clasifica de acuerdo a su tamaño, a la demanda que tiene en el mercado, su tipo, etc., de la siguiente manera:

Tabla N°14

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIEDADES		
NORMAL	PREMIUM	SUPER PREMIUM
BLACK MAGIC	FOREVER YOUNG	HUMMER
CHARLOTTE	FREEDOM	POLAR STAR
CHERRY LOVE	HIGH & ORANGE MAGIC	TOPAZ
CLASSY	HIGH AND MAGIC	
COOL WATER	HIGH AND EXOTIC	
FLAMENCO	HIGH&MAGIC YELLOW FLEMEN	
GOLD STRIKE	STAR 2000	
LEONIDAS	SWEETNESS	
LIGHT ORLANDO		
LINDSAY		
MIRACLE		
MOVIE STAR		
ORLANDO		
POLO		
ROSSINI		
SEXY RED		
SKY LINE		
VENDELA		
VERSILIA		
VOGUE		
VOODOO		

De esta manera, es mas fácil conocer el tratamiento que las variedades tendrán, hacia que mercado están dirigidas, y el precio aproximado que les corresponde.

Precio

No es fácil proporcionar información sobre los precios de las rosas por las numerosas variaciones en la especie, variedades, longitudes y calidades de flores de corte hacen difícil proporcionar la información sobre precios. También algunas fechas especiales y festividades influyen en los precios. Otros de los factores que influyen en el precio de las rosas son:

- La estacionalidad
- Color y cantidad de hojas
- La variedad
- Libre de sustancias químicas
- Etapa de apertura de brotes
- Embalaje
- Longitud de tallo por manojo o ramo
- La experiencia previa entre el comprador y proveedor.
- Regularidad de los envíos.
- Además, otros factores importantes como los fletes, costos aeroportuarios o la disponibilidad del producto, influyen en la determinación del precio.

Rosalquez cuenta con una política de precios estable a lo largo del año, pero puede variar dependiendo de la temporada alta como Navidad, Día de San Valentín, Día de la Madre. A continuación, en la tabla se puede ver un aproximado del precio de las rosas de Rosalquez, dependiendo su largo, calidad y su destino.

Tabla N°15

Precios de Venta

PRECIO POR VARIEDAD				
TALLOS	NORMAL	PREMIUM	SUPER PREMIUM	DESTINO
40 cm	0.20	0.22	0.24	América y Europa
50 cm	0.22	0.24	0.25	América y Europa
60 cm	0.24	0.26	0.28	América y Europa
70 cm	0.26	0.28	0.30	América y Europa
70 cm	0.45	0.50	0.55	Rusia
80 cm	0.50	0.55	0.60	Rusia
90 cm	0.55	0.60	0.65	Rusia
100 cm	0.60	0.65	0.70	Rusia
120 cm	0.80	0.90	1.00	Rusia
150 cm	0.95	1.00	1.20	Rusia

Fuente: Rosalquez S.A.

Los precios son aplicados por unidad, en el caso de que sea flor nacional, aquí en el mercado se lo vende en \$1 + IVA, llegando a costar hasta \$5 en época de mayor demanda. Por otro lado, la flor de exportación que no se ha vendido o por alguna razón es devuelta, se la llama Flor de Baja, esta ya no tiene el precio de la que esta destinada a ser exportada, ni tampoco tiene el precio de la del mercado nacional. Y su precio es de \$2,50 + IVA.

Promoción

- Existe una insuficiencia de material promocional
- No cuenta con un adecuado plan promocional

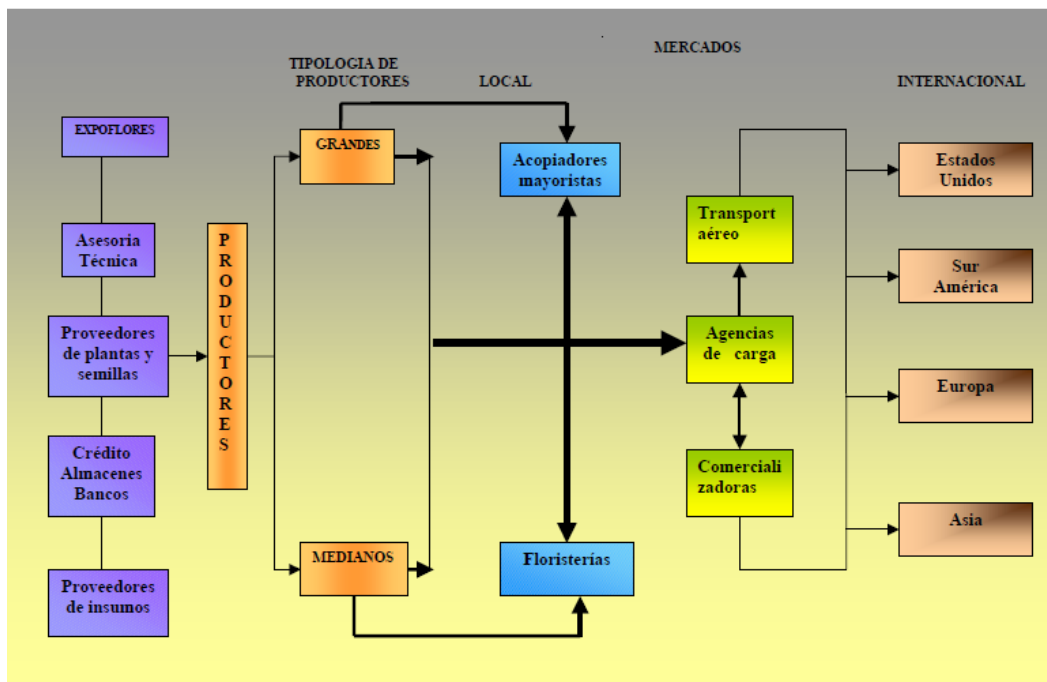
- Son escasos los medios de difusión de los productos que ofrece la florícola Rosalquez.

Plaza

- El sistema de entrega del producto a las comercializadoras es puerta a puerta
- La florícola no cuenta con un sistema que permite llegar a todos sus consumidores finales, ya que para llegar a la mayoría de ellos se lo hace a través de intermediarios.
- Los clientes de la flor nacional retiran el producto directamente de la plantación.
- El canal de distribución que tiene Rosalquez puede variar si este se lo hace directo o a través de un intermediario como muestra el gráfico:

Gráfico N°17

ECUADOR: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE LA FLORICULTURA



4.1.3.2.2. Factores del ambiente externo

Tras haber estudiado el entorno del sector floricultor, existen varios factores que influyen en el desarrollo de la florícola Rosalquez, al igual que todas las actividades económicas que el país tiene, y son las siguientes:

- **Aspecto Económico**

A partir de 1999, la economía ecuatoriana ha presentado cierta estabilidad por la crisis financiera que sufrió el país. Es por eso que los principales indicadores macroeconómicos como la inflación, el crecimiento del PIB, niveles de empleo, entre otros; que a través de medidas de ajuste y estabilización han tratado de mejorar la variabilidad de la economía, sin que esos resultados se vean en la actualidad.

Las relaciones internacionales se vieron afectadas por las dificultades de pago de las obligaciones de la deuda externa.

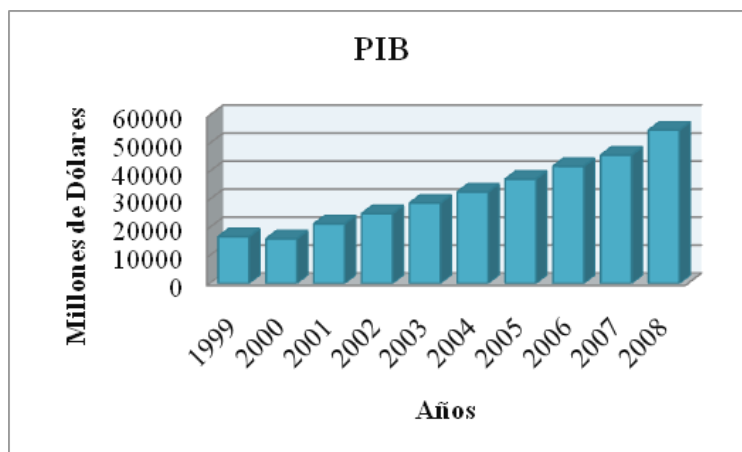
- **Producto Interno Bruto**

Tabla N°16

AÑOS	PIB millones de dólares	PIB per cápita dolares
1999	16674	1,376
2000	15934	1,296
2001	21250	1,703
2002	24899	1,967
2003	28636	2,23
2004	32642	2,506
2005	37187	2,814
2006	41763	3,115
2007	45789	3,366
2008	54686	3,961

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico N°18



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) de un país indica el valor en dólares que dicho país ha producido; generalmente este valor se lo calcula anualmente como muestra el gráfico, existe una tendencia creciente especialmente a partir del año 2003 cuando el Ecuador

incrementó su explotación de petróleo a través de la creación del Oleoducto de Crudos Pesados y por las remesas que envían los emigrantes.²³

A pesar de que se de el incremento de este indicador, no significa que en igual proporción mejore el bienestar de la población, ya que existen más recursos financieros para el país pero sin la seguridad de que su distribución de estos recursos sea equitativa.

Para Rosalquez es confortador saber que el PIB del Ecuador cada año se incrementa, especialmente en la industria del sector floricultor.

- **Aspecto Político**

En el Ecuador, los últimos años ha existido una inestabilidad política, la misma que va de la mano con la económica; y parte de este problema tiene que ver con el riesgo país, ya que tanto los inversionistas extranjeros como los nacionales consideran al Ecuador como un país de alto riesgo para sus intereses, esto se debe a que los últimos presidentes de la República no han culminado su periodo presidencial por ser destituidos por su incorrecta administración.

Por otro lado, las leyes del Ecuador están siempre en constante modificación de acuerdo al interés de los grupos que se encuentran en el poder, con los permanentes cambios de ciertas leyes como la facturación y declaración impuestos, el personal de la empresa debe mantenerse en constante capacitación.

²³ Estadísticas Mensuales, Banco Central del Ecuador, año 2005

Ante la eventual pérdida de preferencias arancelarias de la ATPDEA, las exportaciones de rosas ecuatorianas hacia EEUU pasarían de \$74 MM a \$70 MM, reducción explicada por el efecto desviación de comercio que implica que EEUU deja de comprar rosas por un monto de \$4 MM al Ecuador para importarlas desde Colombia (\$3,8 MM) y desde el resto del mundo (\$253 mil), cuyas rosas ahora serían relativamente más baratas que las ecuatorianas.

- **Aspecto Tecnológico**

En la floricultura, la tecnología está en: la creación de plásticos para cubierta de invernaderos, el riego de precisión como el goteo, la incorporación de abundante y diverso equipamiento, instrumental, logística de movimientos de la mercadería y el transporte por vehículos refrigerados de gran tamaño y el avión, llevaron a que esta sea una actividad de alcance mundial.²⁴

Mediante tecnologías apropiadas, se pueden extender los períodos de producción, anticipando o retardando en momento de producción terminado fuera la fecha natural. Estos medios tecnológicos pueden cambiar los momentos de floración, esto también ocurre porque se crean ambientes apropiados en los invernaderos que modifican las condiciones climáticas provocando micro climas dentro de estos.

- **Clientes**

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Floricultura>

Rosalquez cuenta con clientes habituales, siendo algunos de ellos directos y otros que desde aquí se encargan de comercializar en el exterior, sin embargo la empresa está tratando de ampliar el número de clientes directos para que el margen de utilidad que tenga el precio sea superior. Pero por la naturaleza del negocio un grupo de ellos no son exclusivos, pues el producto que se distribuye catalogado como flor nacional, se vende a comerciantes nacionales.

- **Proveedores**

Por la naturaleza del negocio, Rosalquez tiene ciertas desventajas frente a sus proveedores en cuanto a variedades, precios y calidad de los insumos, ya que estos no son fáciles de adquirir en muchos lugares, además que requieren pagos al contado. Por otra parte, la empresa cuenta con proveedores fijos que han trabajado con la empresa por varios años, mostrando su fidelidad y apoyo en momento de escases o en épocas de mayor demanda.

4.1.3.2.3. Descripción del mercado

Estados Unidos es el mercado con mayor acogida de las flores ecuatorianas. Más del 60% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas

distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia, con 46.355,31 toneladas métricas.

Es necesario recordar que en los meses de invierno, la producción local de los Estados Unidos es deficiente, oportunidad muy bien aprovechada por proveedores como: Colombia, Ecuador, Costa Rica, Holanda, Canadá y México. Por otro lado, no podemos dejar de subrayar que en San Valentín y el día de la Madre, en el mercado americano se comercializa el producto a un precio más elevado del precio regular, llegando a duplicarse e inclusive más.

Mientras que en la Unión Europea, Holanda es el principal importador de flores, representa el segundo mercado de la producción nacional. Adicionalmente, este país europeo es el líder mundial del cultivo comercial de flores, consecuentemente encabeza las ventas externas del producto. Un destino muy particular para los productores ecuatorianos es sin duda el mercado Ruso. Por muchos años la provincia de Cotopaxi, antes de presentarse la crisis Rusa que devastó su economía, destinaba gran parte de su producción a su demanda. Si bien el mercado Ruso es uno de los más exigentes en cuanto al tamaño, color y calidad de las flores, no es menos cierto que en este país se pagan los mejores precios del mercado. Actualmente Rusia representa el tercer nicho de la exportación nacional por un valor que bordea los 6.605,52 U.S. miles FOB.

Alemania, el comprador más importante de flores de corte de la Unión Europea, ya que posee una sofisticada industria florícola, con alrededor de 7.000 hectáreas de cultivos, su demanda per cápita es muy alta. Este país es el tercer destino de la producción nacional

hasta donde llegan 1.604,08 T.M., con la particularidad de que este mercado es uno de los más estrictos en cuanto a controles socio-ambientales. De hecho, es uno de los países líderes en la promoción de programas verdes.

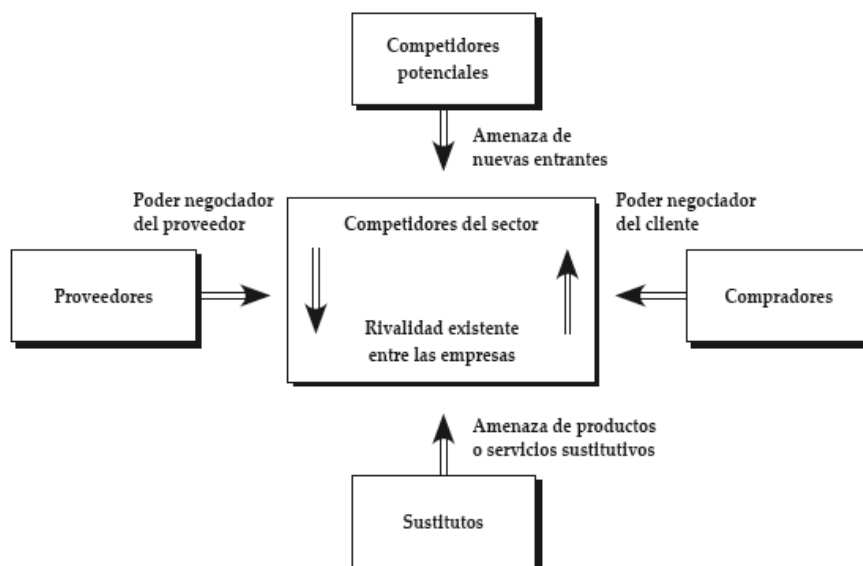
Cabe recalcar que hoy el Ecuador comercializa sus flores a alrededor de ochenta destinos diferentes en diversas regiones del planeta.

4.1.3.2.4. Competencia

En el sector donde se encuentra ubicada la plantación de Rosalquez, existen 6 plantaciones más, consideradas como competidor directo, ya que dispone de aproximadamente las mismas áreas de terreno, similares variedades y tecnología. Mientras que a nivel regional se considera como competidores a las empresas que tienen entre 8 y 12 hectáreas de terreno, similares variedades e innovación tecnológica.

Análisis de las 5 Fuerzas De Porter

Gráfico N°19



Fuente: Thompson & Strickland (2000)

Amenaza de Nuevos Ingresos

Podemos mencionar que el mercado florícola, al ser un mercado altamente competitivo, este factor no representa una gran amenaza para la misma como en otros sectores en los cuales los márgenes de beneficio son superiores. La inversión necesaria para emprender actividades florícolas es alta en el país, aproximadamente \$350.000 dólares por hectárea para cultivar, sin tomar en cuenta la tecnificación necesaria para la producción de rosas que supera los \$900.000 dólares por hectárea. Para que la Tasa Interna de Retorno de la inversión sea recuperable en un corto plazo, se hace necesario al menos poder cultivar 8 hectáreas. La Amenaza de Nuevos Ingresos para la empresa Rosalquez, representa una amenaza de bajo impacto, debido a los altos costos de inversión necesarios para emprender actividades florícolas.

Amenaza de Productos Sustitutos

Como hemos mencionado, el sector floricultor es bastante amplio, satisfaciendo necesidades de varios sectores y gustos específicos, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta y su nivel de impacto es medio, ya que no dependen únicamente de la cultura de compra y gustos específicos de tipos de flores y diferentes utilizaciones de las mismas, sino también de aquellas flores ornamentales y artificiales como son las tan conocidas flores secas; sin embargo no se puede comparar la frescura y brillo de las rosas naturales

Proveedores

Rosalquez cuenta con aproximadamente con 50 proveedores de diferentes insumos para la producción y comercialización de rosas, podemos acotar que en el mercado contamos con un gran número de proveedores que ofertan diferentes productos para este tipo de actividad, por lo que la empresa cuenta con la capacidad de negociación para encontrar los mejores productos a un precio adecuado para la empresa, por lo que se le considera a este factor como una oportunidad de alto impacto para la empresa.

Compradores

El mercado al cual se dirige la empresa, es un mercado altamente exigente en cuestiones de calidad del producto, por ende como se ha mencionado anteriormente la flor

ecuatoriana es altamente reconocida a nivel internacional, por lo que su principal atributo es su calidad, antes que su precio. Rosalquez trabaja con clientes industriales que al recibir la flor, la entregan a tiendas y supermercados para su comercialización, cabe mencionar que son los importadores los que tienen la capacidad de negociación con la empresa, ya que son ellos los que establecen la frecuencia de compra, variedades, cantidad etc., por lo que representa una amenaza de alto impacto para la empresa.

Intensiva Rivalidad entre los Competidores

Se ha ratificado que existe una gran competencia dentro del sector florícola, actualmente existe una gran rivalidad entre los mismos pues todos buscan incrementar su mercado, en especial acceder a mercados en donde las rosas son su principal atractivo, por lo que este factor se lo considera como de alto impacto.

La competencia con productores que tienen las mismas características dentro el país existe diariamente en la que se trata de tener una producción sana para que se pueda exportar un alto porcentaje de esta al mejor precio. Existen algunas plantaciones que se han visto obligadas a cerrar sus puertas por no estar a la par que la competencia. Por otro lado, el crecimiento de nuevas empresas productoras de rosas es mínimo.

Se debe tomar en cuenta que Colombia es la competencia directa que tiene Ecuador en cuanto a la producción de rosas, ya que la situación geográfica de estos países permite tener productos con las mismas características; sin embargo, la rosa ecuatoriana es

conocida por poseer una mejor calidad. La ventaja que tiene Colombia es que tiene mejores acuerdos internacionales con el mayor mercado internacional de rosas que es Estados Unidos.

4.1.3.2.5. Impacto Ambiental

El agua, en medios rurales, esta siendo privatizada mediante la nueva Ley de Aguas y entregada a sectores económicamente poderosos en consumo de las comunidades campesinas. Sin embargo esta nueva Ley de Aguas aun está en proceso de aprobación, por lo que se rige de la que esta vigente desde el año 2004, lo cual no se conoce si beneficia o perjudica al sector. En Cotopaxi, afortunadamente el canal de riego es natural del deshielo del volcán Cotopaxi, beneficiando a las comunidades que están en el sector que se dedican a la agricultura.

La floricultura necesita gran cantidad de agua para la mezcla de los plaguicidas, el lavado de herramientas, fumigación y especialmente para el riego de las plantas, para lo que cuenta la empresa con la ayuda de un reservorio.

La Ley de Aguas trata de legitimar las desigualdades que hay por el reclamo de las comunidades campesinas con las empresas agrícolas para que no haya desacuerdo por infringir los derechos colectivos de estas comunidades; ya que el aparcamiento del agua por parte de las florícolas ha desatado conflicto.

Por otro lado, el uso indiscriminado de plaguicidas en el cultivo de flores es una fuente de contaminación del agua. Para esto el Ministerio de Agricultura ha expuesto una lista de productos químicos prohibidos en el Ecuador y se controla que no se los utilice por medio de las auditorias de FlorEcuador.

Se debe evitar el uso de plaguicidas y fertilizantes prohibidos ya que afectan al suelo en el momento de caer al agua, afectando la cadena alimenticia.

A través de estudios, se ha demostrado que las sustancias químicas mezcladas en el agua que no tiene un tratamiento adecuado, pueden afectar al sistema nervioso, pero no existe una investigación de aguas subterráneas que estarían contaminadas por el entierro de envases plásticos, por el riego con fertilizantes o por la filtración del agua utilizada en la fumigación de rosas.

En cuanto al suelo, es importante que para el uso de este se realice un análisis previo para conocer que tan fértil es y si contiene suficientes nutrientes para un crecimiento favorable. Antes de sembrar, es importante prepararle al suelo para obtener una superficie plana, posteriormente se debe regular su PH aplicando fertilizantes y desinfectantes. Después de la siembra, se realiza el control sanitario, fumigándolo con plaguicidas y luego dándole un control permanente.

Las actividades industriales son una de las principales causas de contaminación del aire y el cultivo de flores no queda fuera. Los productos químicos utilizados por las florícolas

son expulsados a la atmosfera al fumigar las flores. Afectando la salud de los trabajadores.

Hay una carencia de investigaciones sobre la contaminación del suelo en los cultivos de flores y su entorno, pero se puede deducir que la utilización masiva de plaguicidas, fertilizantes y otras sustancias, afectan no solo al suelo sino que también al aire, agua y biodiversidad.

Rosalquez para tratar de reducir los efectos producidos por los químicos y como requisito de la certificación que proporciona FlorEcuador, la empresa realiza en cuanto a la seguridad y salud de los trabajadores, les proporciona equipo de protección personal como botas de caucho, guantes, gafas protectoras, trajes de PVC, mascarillas con filtros, etc para evitar que las personas que tienen trato con las flores, tengan contacto directo con los productos químicos.

En el área de fumigación, los trabajadores deben ser de sexo masculino y tendrán que rotar cada 4 meses para que su salud no se vea afectada. Para cuidar la salud de estos trabajadores, cuentan con un traje especial de PVC, botas de caucho, guante, gafas protectoras y se les da agua constantemente para evitar su deshidratación.

En cuanto a la evacuación de desechos plásticos, papel o madera, la empresa entrega a gestores autorizados que se encargan de someter a estos materiales a reproceso industrial o reciclaje. En caso de los envases vacíos de agroquímicos, se devuelven al productor, comercializador o proveedor, ya que ellos sabrán el tratamiento que se les debe dar.

4.1.3.3. Estudio de Amenazas y Oportunidades

4.1.3.3.1. Matriz FODA

Es importante conocer cuales son los factores externos e internos que intervienen en la empresa y en el entorno, ya que así se podrán sugerir posibles acciones futuras.

Fortalezas:

- Contar con una cartera sana y calificada de clientes que minimizan el riesgo de nuestro negocio.
- La calidad de nuestro producto y el reconocimiento de nuestra marca por parte de los actores comerciales.
- El cumplimiento permanente de los standing orders en todas las temporadas nos ha permitido desarrollar relaciones comerciales seguras y confiables con nuestros clientes.
- La apertura de nuevos mercados no tradicionales para la flor cortada fresca ecuatoriana como Perú, Venezuela, Japón, etc., nos permitirán desarrollar nuevos nichos de mercado a mediano plazo.

- La siembra de variedades nuevas de gran aceptación en nichos de mercado ya establecidos como Canadá, Italia, España, Alemania, y Rusia principalmente nos permitirían minimizar el riesgo con la eliminación de las preferencias arancelarias (ATPDEA).
- La alianza estratégica en la producción de rosa y flor de verano nos permite ser más fuertes frente a la competencia al poder llegar a nuestros clientes con una variedad más amplia de productos.
- La implementación de los comités de Calidad, tanto para flor de verano como para rosa, nos permitirán solucionar directamente los diferentes problemas de comunicación y de transparencia en la información entregada.
- Posibilidades reales de crecimiento, en áreas de producción.

Debilidades:

- Es importante analizar los diferentes componentes que afectan directamente nuestro negocio, el alto grado de migración al que se ve expuesto nuestro país, ha ocasionado grandes índices de rotación de personal especialmente de cultivo y de post- cosecha factores que pueden provocar demoras en la formación de bunches o también en el corte estimado diario de número de tallos.

- El contar actualmente con un gobierno de tendencia socialista es una desventaja frente a nuestro principal competidor Colombia, ya que las posibilidades que tuvimos de firmar un TLC con el mayor comprador de rosas en el mundo, Estados Unidos, no se dio.
- La permanente inestabilidad de los mercados económicos mundiales, afectados principalmente por el incremento del precio del petróleo, la guerra en el medio oriente, entre otros ha dado origen a un retraso en el cumplimiento de los pagos de nuestros clientes.
- Una de las principales debilidades de nuestro grupo, es la falta de información oportuna y confiable con respecto a producción, misma que nos permitiría realizar una mejor toma de decisiones.
- Otra debilidad de la empresa es que en el área de Ventas, el Gerente de Ventas es considerado como un vendedor más, lo cual crea conflictos en los otros vendedores ya que puede tener ciertas preferencias.
- No existen medios de difusión de los productos que ofrece Rosalquez.

Oportunidades:

- El crecimiento del PIB en los últimos 9 años

- Disminución de la tasa de inflación.
- Mano de obra disponible, tanto en el ámbito administrativo como en el técnico.
- Desarrollo de nuevos químicos y fertilizantes que permiten mejorar el suelo y crecimiento de la planta.
- Estabilidad en la adquisición de insumos en el sector florícola por parte de los proveedores.
- El alto nivel de consumo en el mercado exterior, en el cual hay buena preferencia por los productos ecuatorianos.
- Crecimiento de las exportaciones de flores, siendo las rosas ecuatorianas las que más se comercializan internacionalmente.
- La revalorización del peso colombiano frente al dólar americano nos ha beneficiado directamente al ser más competitivos.
- Optimización en los trámites de exportación.
- Diversidad de culturas en un mismo mercado.
- Uso de una moneda común

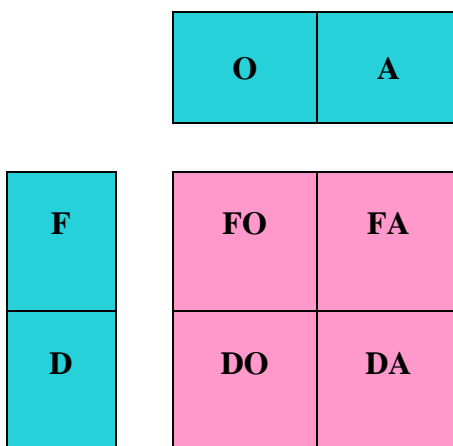
Amenazas:

- La presencia del producto colombiano es una amenaza constante, ya que el producto es muy similar.
- Los constantes cambios climáticos inesperados que pueden afectar al crecimiento de la planta al igual que a la infraestructura de los invernaderos.
- El costo de las regalías de cada variedad es alto
- La presencia de alguna plaga en caso de no ser tratada a tiempo.
- Alto riesgo de desastres naturales.
- El incremento de nuevos polos de producción de flor cortada fresca a nivel mundial (Nor-Africa), también constituyen una amenaza a mediano plazo.
- Infraestructura inadecuada en los aeropuertos.
- Los altos costos de transporte, además de la falla de rutas o frecuencia de vuelos.

- Ya que la plantación se encuentra en Cotopaxi y el producto tiene que ser transportado a Quito para su exportación, este se ve amenazado por los paros indígenas o de transporte existente rara vez por factores externos en el país.

❖ **Análisis de la matriz FODA**

El FODA es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas de la empresa. El instrumento que utiliza la matriz FODA en la que se analizan las interacciones del negocio con el entorno como en el siguiente gráfico:



Estrategias de la Matriz FO

- Capacitar al personal tanto en el área técnica como administrativa de manera semestral.

- Implementar estrategias de marketing para promover nuevos nichos en el mercado no tradicional.
- Incurrir en la innovación y diversificación de variedades de rosas según las exigencias del mercado.
- Mantener un porcentaje fijo de standing orders y otro para el mercado abierto para contar con la seguridad y fidelidad de los clientes.

Estrategias de la Matriz DO

- Mantener una constante comunicación con los clientes antes, durante y después del proceso de negociación.
- Implementar estrategias de marketing de manera semestral.
- Fomentar atracción del producto ecuatoriano

Estrategias de la Matriz FA

- Mejorar los métodos existentes para el tratamiento de agua para el cultivo de las rosas.

- Establecer convenios con los aeropuertos para el mejoramiento en el transporte y almacenaje de las rosas.
- Implantar convenios con aerolíneas extranjeras para una comercialización directa en el país de destino.
- Evaluar constantemente al personal el aspecto técnico y su desempeño

Estrategias de la Matriz DA

- Capacitar al personal
- Incentivar al personal.
- Aumentar la comunicación interna.
- Aumentar la comunicación con el servicio al cliente.
- Crear una estructura sólida organizacional con base en el trabajo humano.

4.1.3.3.2. Matriz BCG

Se debe aclarar que para el desarrollo de la matriz BCG, se tomaron en cuenta las exportaciones realizadas durante el año 2010 (Anexo 10), además de la productividad de cada variedad y su precio de venta.

Es muy importante considerar y clasificar a los productos como generadores o consumidores de dinero, para hacer esta clasificación nos hemos basado en la participación de ventas que han tenido cada una de ellas, a su vez la inversión y la rentabilidad que han generado.

Por un lado, los **productos estrellas** son: Freedom, Polar Star, Sweetness, Topaz y Vendela, los cuales requieren mucha inversión y generan alta rentabilidad.

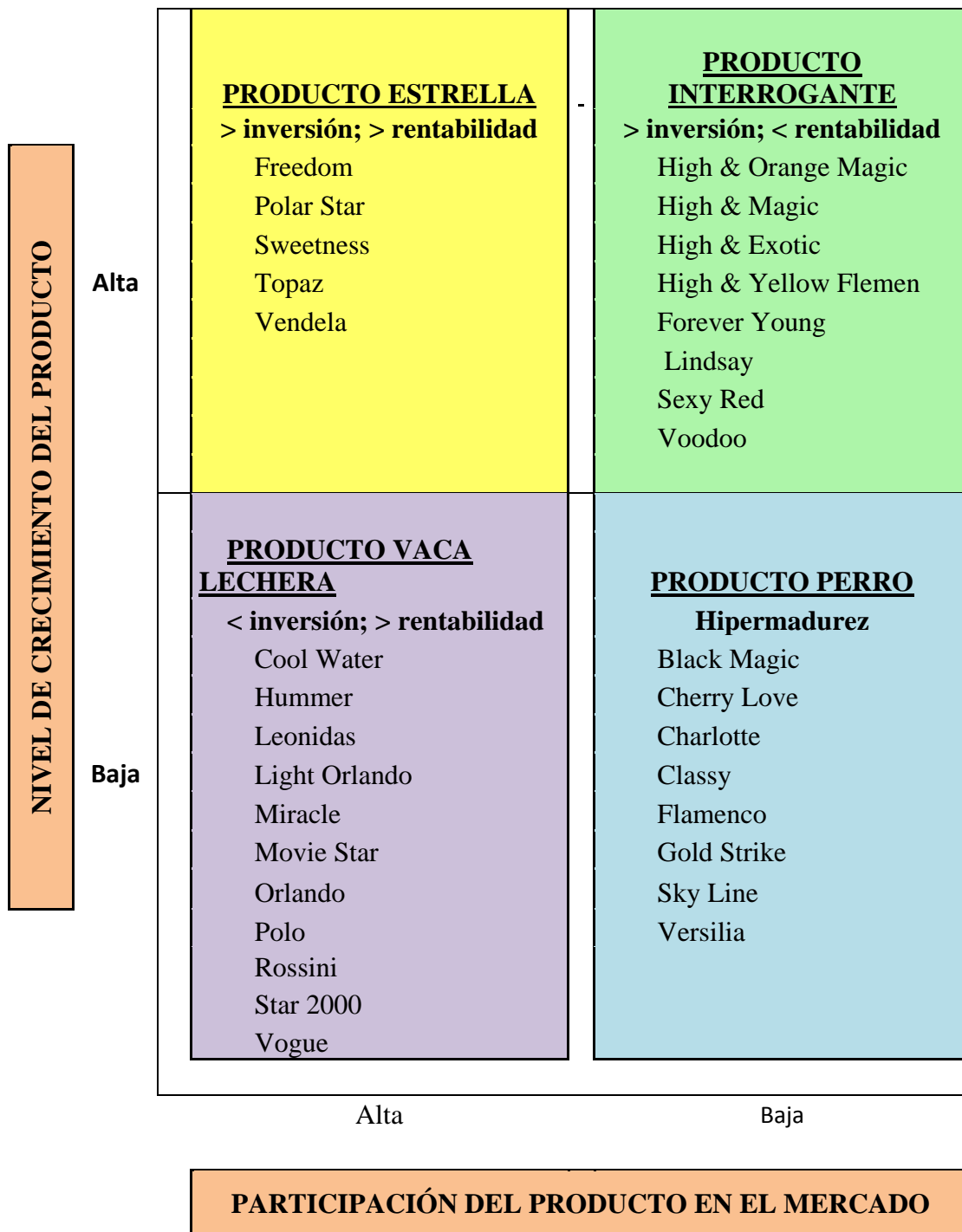
Los **productos interrogantes** son las variedades High & Orange Magic, High & Magic, High & Exotic, High & Yellow Flemen, Forever Young, Lindsay, Sexy Red y Voodoo, requieren mucha inversión y dejan poca rentabilidad.

También están los **productos vacas** como Cool Water, Hummer, Leonidas, Light Orlando, Miracle, Movie Star, Orlando, Polo, Rossini, Star 2000 y Vogue, que a pesar que necesitan poca inversión generan alta rentabilidad, que son las que tienen posibilidades de éxito.

Y los **productos perro** como Black Magic, Cherry Love, Charlotte, Classy, Flamenco, Gold Strike, Sky Line, Versilia, son los que deben retirarse cuidadosamente antes de que generen pérdidas.

Gráfico N° 20

Matriz de BCG



Características de los Productos Estrella

- Alta participación en el mercado
- Producto de calidad
- Estabilidad competitiva
- Unidades significativas
- Mercado Europeo de alto crecimiento

Características de los Productos Interrogante

- Lento proceso de crecimiento.
- Demanda grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- No son muy productivas
- Incursión de crecimiento en nuevos mercados.

Características de los Productos Vacas Lecheras

- Puede generar apertura en nuevos mercados
- Tienen la posibilidad de éxito
- Genera utilidades significativas para su crecimiento en el mercado
- Tienen una mediana participación en el mercado

Características de los Productos Perros

- Producto maduro, que será retirado de los invernaderos

- Baja demanda en el mercado
- Generan poca rentabilidad por su bajo nivel de comercialización.

4.1.3.3.3. Matriz General Electric

Para el desarrollo de esta matriz se realiza un análisis de las variedades de acuerdo a su clasificación como Normal, Premium, y Super Premium. Se ponderaron distintas características para medir su atractivo en el mercado y la posición de la empresa en la industria o sector florícola. Posteriormente se colocan los resultados en la matriz, por la cual se podrá saber que actividades realizar con la UEN.

Variedades de Clasificación Normal

Atractivo del Mercado (Factores Externos)

Tabla N°17

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Crecimiento	0,25	2	0,5
Tamaño del Mercado	0,35	5	1,75
Rentabilidad	0,4	2	0,8
	1		3,05

Posición de la Empresa (Factores Internos)

Tabla N°18

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Participación	0,2	3	0,6
Imagen	0,2	3	0,6
Capacidad de Producción	0,35	5	1,75
Precio	0,25	3	0,75
	1		3,7

Variedades de Clasificación Premium

Atractivo del Mercado (Factores Externos)

Tabla N°19

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Crecimiento	0,35	5	1,75
Tamaño del Mercado	0,3	3	0,9
Rentabilidad	0,35	4	1,4
	1		4,05

Posición de la Empresa (Factores Internos)

Tabla N°20

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Participación	0,25	3	0,75
Imagen	0,2	3	0,6
Capacidad de Producción	0,3	5	1,5
Precio	0,25	4	1
	1		3,85

Variedades de Clasificación Super Premium

Atractivo del Mercado (Factores Externos)

Tabla N°21

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Crecimiento	0,3	3	0,9
Tamaño del Mercado	0,3	2	0,6
Rentabilidad	0,4	5	2
	1		3,5

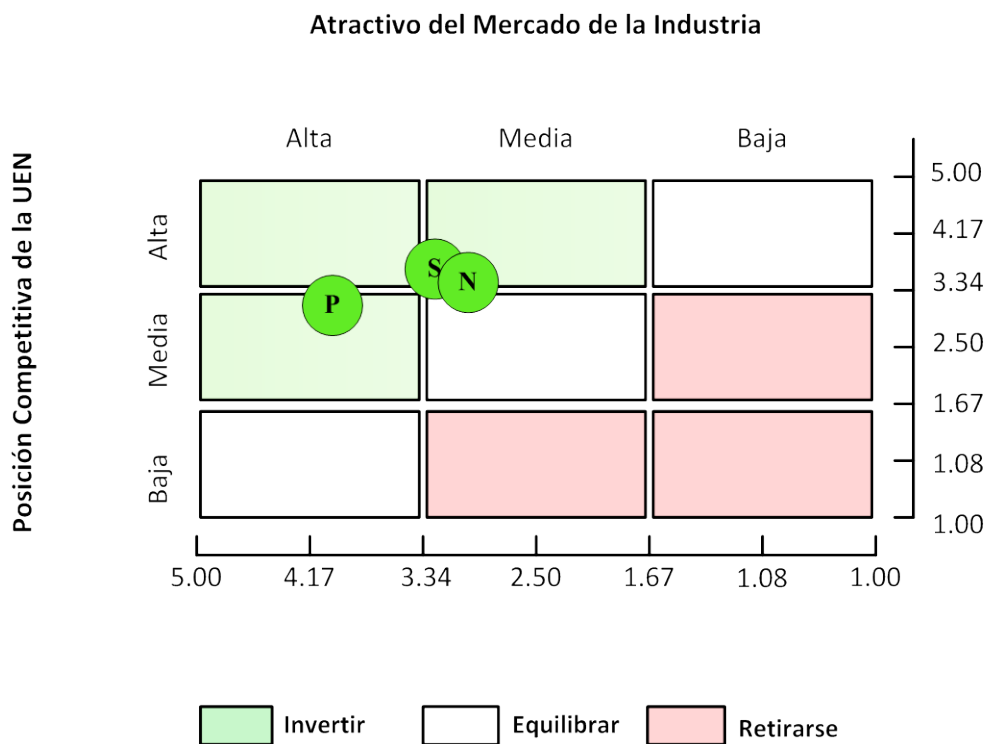
Posición de la Empresa (Factores Internos)

Tabla N° 22

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR
Participación	0,25	3	0,75
Imagen	0,2	4	0,8
Capacidad de Producción	0,25	3	0,75
Precio	0,3	5	1,5
	1		3,8

Representación Gráfica de la Matriz GE

Gráfico N°21



N= Normal. Coordenadas (3,05-3,7);

P= Premium. Coordenadas (4,05-3,85);

S= Super Premium. Coordenadas (3,5-3,8).

Una vez representados los resultados en la matriz, vemos que las 3 diferentes UEN se encuentran en los cuadrantes que demuestran que se puede invertir o desarrollar más para poder fortalecer la empresa dentro de la industria

4.1.3.4. Objetivos

4.1.3.4.1. Objetivo General

Incrementar las utilidades de la empresa, ampliando la participación de Rosalquez en el mercado internacional e innovando en variedades y calidad que satisfaga a nuestros clientes y con una publicidad atractiva.

4.1.3.4.2. Objetivos Específicos

- Incurrir en la producción de variedades innovadoras, seleccionadas de acuerdo a los requerimientos del mercado, logrando la satisfacción del cliente brindándole productos de calidad, variedad y precio conveniente.

- Realizar publicidad por diferentes medios de comunicación que estén dirigidos directamente a los clientes a través de revistas especializadas, página web, páginas sociales, ferias internacionales, entre otros.

4.1.3.5. Estrategias de Marketing

4.1.3.5.1. Misión

Somos una empresa florícola que cuenta con el mejor recurso humano, altos estándares de calidad y excelencia en el servicio que nos permitan acceder fácilmente a los mercados internacionales, proporcionando un excelente servicio a un precio rentable para la empresa y nuestros clientes.

4.1.3.5.2. Visión

Ser un equipo de trabajo, óptimo, dinámico y evolutivo que nos permita extender nuestras operaciones a todos los mercados del Mundo, ofreciendo productos que tengan el mayor valor agregado con una buena relación de precio y calidad

4.1.3.5.3. Objetivos de la Florícola Rosalquez

- Determinar todos los posibles nuevos nichos de mercado, atacarlos con todas nuestras destrezas y fortalezas a fin de crear nuevos tipos de negocios, que nos permitan extender nuestras operaciones a nivel mundial.

- Alcanzar en el mediano plazo un total de no menos de 20 hectáreas de producción.

4.1.3.5.4. Objetivos estratégicos de la Florícola Rosalquez

Estos objetivos proporcionan una orientación de los esfuerzos que lleva a cabo una organización, que nos permite evaluar el desempeño de la misión. Es por esto que Rosalquez establece los siguientes objetivos estratégicos.

Recursos Humanos:

- Implementar sistemas de control de actividades que permita medir el nivel de desempeño del personal de Rosalquez.
- Mantener tasas salariales competitivas.
- Capacitación permanente en áreas afines

Recursos Productivos:

- Incrementar los terrenos de cultivo para poder sembrar nuevas variedades y así satisfacer la demanda de los clientes

Clientes:

- Comercializar rosas de alta calidad que satisfaga las necesidades del mercado

Competencia:

- Mantener una competencia leal con precios justos y productos de buena calidad

Recursos Financieros:

- Optimizar gastos para generar márgenes de rentabilidad.

- Revisar constantemente la cartera para evitar cuentas incobrables

4.1.3.6. Plan de Acción

4.1.3.6.1. Marketing Mix

Producto

- Empezar a producir nuevas variedades de rosas con fortalecimiento del nivel competitivo.
- Implementación de productos químicos innovadores y abono de excelente tratamiento como base para el mejoramiento de la calidad del producto bajo los requerimientos del mercado estadounidense y europeo.
- Crear nuevos diseños de presentación en bounches o bouquets, que atraigan la atención de los actuales y potenciales clientes.
- Presentar un producto con mejores seguridades en su packaging que garanticen la calidad de la flor y faciliten el manipuleo de los clientes.
- Concretar la obtención del certificado de FlorEcuador para avalizar la calidad del producto, el mismo que está en sus etapas finales.

Precio

- Realizar sistema de fijación de precios por temporadas alta, media y baja
- Utilizar un método de fijación de precios basado en costos de producción y operación como en el nivel de precios de la competencia.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores de productos químicos, fertilizantes, suministros, que presente mejor calidad de productos y precios estables que otros proveedores, así también como facilidades de pago.

Plaza o Canal de Distribución

- Al encontrarse la mayoría de clientes en el extranjero el canal de distribución, es importante mantener contacto con el cliente desde el momento en que el producto ingresa a la comercializadora para darle seguimiento hasta que llegue a su respectivo destino.
- Implementar un servicio de entrega directa

Promoción

- Aplicar descuentos y promociones por volumen de ventas, estimulando al cliente a comprar en grandes cantidades.
- Utilizar una publicidad selectiva de imagen, siendo repetitivos ya que es esencial para comercializar un producto.
- Participar en las ferias de exposición de rosas y flores dentro y fuera del país (ANEXO 3)
- Realizar publicidad en la revista "La Flor" perteneciente a Expoflores (ANEXO 3)
- Crear una cuenta en una red social para dar a conocer a los clientes en general los productos y recursos que la empresa tiene.
- Elaborar un catálogo actual con las variedades y características de cada flor que hay en la empresa

❖ **Resumen Plan de Acción**

RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN						
Estrategia	Actividades	Responsable	Recursos	Costo Mensual	Costo Anual	
PRODUCTO						
1.	Empezar a producir nuevas variedades de rosas con fortalecimiento del nivel competitivo.	Revisar nuevas variedades y los requisitos del mercado	Dep. Ventas	Humano		
		Visitar los showrooms de obtentores	Gerencia General y Gerente de Ventas	Humano		
		Adquirir las variedades nuevas	Gerencia General y Dep. Financiero	Humano, Material y Monetario	\$0.95 cada planta	15000 nuevas plantas; \$9500
2.	Implementación de productos químicos innovadores y abono de excelente tratamiento como base para el mejoramiento de la calidad del producto bajo los requerimientos del mercado estadounidense y europeo.	Cotizar los productos en diferentes proveedores	Dep. Compras y Contabilidad	Humano		
3.	Crear nuevos diseños de presentación en bounches o bouquets, que atraigan la atención de los actuales y potenciales clientes.	Comprar nuevos y variados capuchones	Dep.Compras	Humano Monetario y Material	\$1.500,00	\$ 18.000,00

4.	Presentar un producto con mejores seguridades en su packaging que garanticen la calidad de la flor y faciliten el manipuleo de los clientes.	Buscar alternativas de cajas, zunchos, ligas, etc. Para un mejor empaque	Dep. Producción	Humano y Material		
5.	Concretar la obtención del certificado de FlorEcuador para avalizar la calidad del producto, el mismo que está en sus etapas finales.	Revisar si la empresa tiene pagos pendientes en Expoflores	Dep.Financiero	Humano		
		Recibir el certificado y permiso para uso de logo de FlorEcuador en las cajas y ser publicados en la página web como empresa certificada	Gerencia General y Dep. Financiero	Humano y Material		
PRECIO						
1.	Realizar un sistema de fijación de precios por temporadas alta, media y baja	Realizar una tabla en la que se detallen las temporadas para ubicar el precio que le corresponde a cada variedad	Gerencia General y Dep. Ventas	Humano		
2.	Utilizar un método de fijación de precios basado en costos de producción y operación como en el nivel de precios de la competencia.	Analizar el precio de la empresa en base a sus costos y estudiar los de la competencia	Dep. Ventas y Contabilidad	Humano		

3.	Evaluar y seleccionar a los proveedores de productos químicos, fertilizantes, suministros, que presente mejor calidad de productos y precios estables que otros proveedores, así también como facilidades de pago.	Analizar el financiamiento y precios de los insumos de los diferentes proveedores	Dep. Compras y Contabilidad	Humano		
PLAZA O CANAL DE DISTRIBUCIÓN						
1.	Al encontrarse la mayoría de clientes en el extranjero el canal de distribución, es importante mantener contacto con el cliente desde el momento en que el producto ingresa a la comercializadora para darle seguimiento hasta que llegue a su respectivo destino.	Enviar mails, llamadas, chats con los clientes	Dep. Ventas	Humano	\$100,00	\$1.200,00
2.	Implementar un servicio de entrega directa	Selección de la compañía carguera	Dep. Ventas	Humano		
		Cotización de la carguera	Dpto. Ventas	Humano		
PROMOCIÓN						
1.	Aplicar descuentos y promociones por volumen de ventas, estimulando al cliente a comprar en grandes cantidades.	Análisis de fechas de menor demanda	Dpto. Ventas y Dep. Producción	Humano		
		Selección de tarifas de descuento y promoción	Gerencia General y Dpto. Ventas	Humano		
2.	Utilizar una publicidad selectiva de imagen, siendo repetitivos ya que es esencial para comercializar un producto.	Utilizar el logotipo de la empresa para realizar impresiones en material POP	Dpto. Ventas y Dep. Compras	Humano, Material y Monetario	\$2.500,00	\$2.500,00

		Realizar tarjetas de felicitación con el nombre de la empresa	Dpto. Ventas y Dep. Compras	Humano, Material y Monetario	\$500,00	\$500,00
3.	Participar en las ferias de exposición de rosas y flores dentro y fuera del país	Reservar el cupo de participación para la próxima feria	Dpto. Ventas	Humano	\$2970,00	\$2970,00
4.	Realizar publicidad en la revista "La Flor" perteneciente a Expoflores	Cotizar los diferentes tamaños de la publicidad en la revista "La Flor"	Dep. Ventas	Humano, Material y Monetario	\$660,00	\$1.980,00
		Diseñar la publicidad para la revista	Dep. Compras	Humano y Material	\$150,00	\$450,00
5.	Crear una cuenta en una red social para dar a conocer a los clientes en general los productos y recursos que la empresa tiene.	Ser miembro de la red social	Dep. Ventas	Humano		
		Crear un álbum sobre la empresa y otro con las variedades existentes	Dep. Ventas	Humano		
6.	Elaborar un catálogo actual con las variedades y características de cada flor que hay en la empresa	Tomar fotos de las variedades que ofrece Rosalquez	Dep. Ventas y Dep. Producción	Humano, Material y Monetario	\$200,00	\$200,00
		Detallar las características de cada variedad	Dep. Producción	Humano		
		Escoger el diseño del catálogo	Dep. Compras	Humano y Material		
		Impresión del catálogo	Dep. Compras	Humano y Monetario	\$1.000,00	\$1.000,00

4.1.3.7. Presupuesto

Resumen del Presupuesto Operativo del Plan de Marketing de Rosalquez S.A.

Tabla N°23

PRODUCTO	\$27.500,00
PRECIO	\$ -
PLAZA O DISTRIBUCIÓN	\$1.200,00
PROMOCIÓN	\$9.600,00
TOTAL	\$38.300,00

Implementando el Plan de Marketing, de acuerdo al flujo de caja estimado para los años 2011 y 2012, las ventas incrementarán el 45%. Como muestra el Anexo de Reportes Financieros.

Tabla N°24

Años	Ventas	% de crecimiento
2009	765.665	
2010	1.058.107	38%
2011	1.538.292	45%
2012	1.892.010	23%

Y se recupera la inversión realizada por las estrategias del plan en el primer año
(ANEXO DE REPORTES FINANCIEROS)

4.1.3.8. Controles

Para comprobar que este Plan de Marketing tenga éxito por lo que se elaboró un presupuesto de Marketing en el que se detallan los futuros desembolsos que serán necesarios tanto para el proceso de producción como para el marketing. Del mismo modo se presentan los futuros ingresos que se obtendrá por el producto exportado.

Se llevará un control de todas las etapas que están implicadas en la exportación de una rosa como:

- El control preventivo observando detalladamente la materia prima con la que se trabajará; se realizará una cuidadosa selección de los empleados.
- Control concurrente en la fase de producción; delegar a un empleado el control de calidad del producto desde el momento que inicia el proceso de producción, cultivo, injertación, post-cosecha, y entrega del producto.
- Control correctivo del proyecto a través de las utilidades, comparando los gastos presupuestados con los gastos reales.

V. CAPÍTULO

5.1. Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1. Conclusiones

- El Ecuador al poseer toda clase de microclimas, tiene la capacidad potencial de producir apropiadamente casi cualquier flor, follaje y exportarlos. Adicionalmente, las condiciones de luminosidad y clima que se encuentran en el Ecuador, son óptimas en la mayor parte de casos de producción de flores y follajes.

- Debido a las altas condiciones de calidad alcanzadas a nivel mundial con el sector florícola, con respecto a su producción y exportación han ido evolucionando satisfactoriamente en estos últimos años, presentando una demanda en constante crecimiento pese a ser considerado como un producto de exportación no tradicional; incidiendo así de una forma favorable en el país con la generación de divisas y empleos.

- El sector florícola ecuatoriano, es un sector en el que existe una gran competencia en todos los aspectos, tanto de producción como de comercialización.

- El análisis de los factores internos y externos presentados en la matriz FODA, permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ámbito que representa a la florícola Rosalquez y dentro de su entorno.

- La no firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, al igual que la no renovación de la ATPDEA, representan la principal amenaza para el sector florícola ecuatoriano, por lo que es necesario diversificar los mercados de destino, así como la oferta exportable.

5.1.2. Recomendaciones

- Se recomienda al Gerente de Rosalquez, implementar el Plan de Marketing propuesto en este proyecto, ya que contiene estrategias que con la debida designación de las acciones en las diferentes áreas, podrán cumplir los objetivos de Marketing planteados y le permitirán a la empresa incrementar sus ventas y expandir su participación en el mercado.

- Conservar la calidad de las rosas para obtener la fidelidad de los clientes existentes y tener la posibilidad de encontrar nuevos en otros mercados.

- Incrementar la producción de la flor de exportación especialmente para épocas de mayor demanda y así aumentar las ventas.

- Realizar constantemente publicidad por diferentes medios para dar a conocer las variedades nuevas, las promociones en ciertas temporadas del año, ya que de esta manera el mercado podrá conocer las rosas que ofrece la empresa.

- Buscar nuevos mercados en Europa y Asia, ya que por la no renovación de la ATPDEA, el precio del producto en el principal país que Ecuador envía rosas, Estados Unidos, se incrementa con relación a nuestro principal competidor Colombia.

- Se recomienda realizar sondeos de mercado de forma continua para monitorear las tendencias del mercado en cuanto a precios, preferencias, entre otros factores que influyen en la conducta del consumidor.

- Es recomendable para la empresa definir las funciones específicas del Gerente de Ventas, para crear un ambiente de armonía en el área, ya que los vendedores de la empresa no se sienten cómodos con el hecho de que el Gerente sea un vendedor más y tenga ciertos beneficios.

- Se recomienda a la empresa mantener y mejorar los cuidados ambientales y la seguridad industrial existentes para los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL Editores, 2003.
- Kotler, Philip. *Dirección de marketing*. Buenos Aires, Argentina: Primera Edición 2008.
- Kotler, Philip. *Las preguntas más frecuentes sobre el marketing*; Bogotá: Grupo Editorial Norma; 2005.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Marketing*; México: Prentice Hall; 2001
- William J. Stanton. *Fundamentos de Marketing*; México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.

REVISTAS

- El Editorial de la Revista “El Agro”, ABRIL 1999 – N° 35
- Memorias, Informe 2007. Revista “La Flor”. Expoflores. Febrero 2008. N°50
- Pacheco Chiriboga, Francisco. Revista “La Flor”. Expoflores. Diciembre 2007- Enero 2008. N°48

PAGINAS WEB

- <http://www.aduana.gob.ec/archivos/LEY-ORGANICA-DE-ADUANA-2007.pdf>
- <http://www.expoflores.com/galeria/revista/pdfs/33716.pdf>
- <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/sig.html#estrategia>
- http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/perfiles_productos/floricultura.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Zonas del Cultivo de Flores

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Consejo Consultivo de la Floricultura

ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS

DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO DE FLORES

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
							HA	%
PROVINCIAS:								
PICHINCHA	1571	1833	1893	1985	2106	2140	2156	66,09%
COTOPAXI	321	428	442	479	524	535	520	15,94%
AZUAY	114	156	157	182	194	194	194	5,95%
GUAYAS	116	134	139	139	144	144	144	4,41%
IMBABURA	88	113	123	136	166	165	165	5,06%
CAÑAR	16	16	21	21	29	27	27	0,83%

CHIMBORAZO	8	13	13	17	17	27	27	0,83%
LOJA	8	8	8	8	8	8	8	0,25%
CARCHI			8	11	21	21	21	0,64%
TOTAL	2242	2701	2804	2978	3209	3261	3262	100,00%

FUENTE: EXPOFLORES

ELABORACIÓN: PROYECTO SICA/MAG, gmontenegro/junio 2004

ANEXO 2

Superficie por tipo de Flor

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Consejo Consultivo de la Floricultura

ECUADOR: EL SECTOR FLORICULTOR EN CIFRAS DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO DE FLORES

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
REGIONES DE CULTIVO (HA)													
PICHINCHA								1571	1833	1893	1985	2106	2140
COTOPAXI								321	428	442	479	524	535
AZUAY								114	156	157	182	194	194
GUAYAS								116	134	139	139	144	144
IMBABURA								88	113	123	136	166	165
CAÑAR								16	16	21	21	29	27
CHIMBORAZO								8	13	13	17	17	27
LOJA								8	8	8	8	8	8
CARCHI										8	11	21	21
TOTAL	286	380	451	562	857	1160	1483	2242	2701	2804	2978	3209	3261

TIPO DE FLOR CULTIVADA (HA)													
ROSAS	131	150	179	276	473	650	819	1366	1695	1780	1865	1988	2019
GYPSOPHILA	54	73	86	111	182	231	277	294	357	357	375	381	414
FLORES DE VERANO	18	25	40	45	70	107	91	120	142	154	174	251	254
PLANTAS DE ROSAS		30	30	30	30	30	50	52	52	52	52	52	52
CLAVEL	8	19	23	20	25	37	68	107	102	106	117	112	112
MINICLAVEL	21	13	13	16	21	3	30	44	46	47	53	58	54
CRISANTEMO	15	27	28	10	17	20	9	9	9	9	11	11	11
POMPON	6	2	2	5	1	1	10	11	11	10	10	10	10
LIATRIS	2	5	7	8	8	17	26	26	30	31	33	33	26
STATICE	13	15	18	15	7	9	16	18	22	21	27	30	30
LILUM					4	5	5	4	4	4	4	4	4
SOLIDASTER	3	3	2	5	4	6	9	6	5	5	5	5	5
ASTER		4	3	7	2	4	15	21	24	25	27	28	28
ASTROMELIAS	1	1	1	1	2	2	2	8	9	9	9	9	10
LIMONIUM					2	12	15	22	41	42	52	65	65
FLORES TROPICALES	12	12	17	10	7	24	38	124	142	147	147	152	152
OTROS	3	3	3	3	2	2	3	10	11	7	18	21	18
TOTAL	287	382	452	562	857	1160	1483	2242	2702	2806	2979	3210	3264

FUENTE: EXPOFLORES

ELABORACIÓN: PROYECTO SICA/MAG, gmontenegro/junio 2004

ANEXO 3

Revista oficial de Expoflores, Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador



TARIFAS PUBLICITARIAS REVISTA

Portada	1430
Portada Interior	1210
Contraportada	1 265
Contraportada interior	1045
Página 1	1045
Página doble	1100
Página determinada	770

Página indeterminada	660
Media página	385
Publireportajes (por página)	660
Insertos Publicitarios	495

Tamaño: 21,5 x 31,0 cm.

CUBIERTA COUCHE CREATOR GLOSS 250 G. 4 Colores anverso y reverso

PAGINAS COUCHE CREATOR GLOSS 115 G. 4 colores anverso y reverso 68 pág.

Encuadernación: Rústica, Encolado,

Portada sin solapas 4 color(es) anverso - 4 color(es) reverso. Plastificado mate y UV localizado anverso

ESPECIFICACIONES TECNICAS ARTES:

ADOBE ILLUSTRATOR, EN ALTA RESOLUCION, 300 DPI

O SIMILAR

21,5 cm. x 31,0 cm. (más 0,3 cms. de exceso por lado, es decir 22,1 cm. x 31,6 cm.)

TARIFAS FERIAS

La feria FlorEcuador –Agriflor se lleva a cabo cada dos años, el costo depende del metraje que se

9-18 metros Expoflores \$185 dólares FlorEcuador \$180 dólares

19-36 metros Expoflores \$175 dólares FlorEcuador \$170 dólares

37 metros en adelante Expoflores \$165 dólares y FlorEcuador \$160 dólares

EL VALOR INDICADO SE REFIERE A CADA METRO CUADRADO.

ANEXO 4

ENTREVISTA

1. La producción que tiene Rosalquez, se basa en la cantidad de clientes que tiene la empresa, es decir es planificada?
2. Esta dispuesto a invertir en nuevas variedades o terreno si la cartera de clientes la requiere o es suficiente?
3. En que se basa la clasificación de los clientes? (como les califica puede ser por cantidad de pedido, facilidad de pago)
4. La empresa cuenta con clientes fieles?
5. En caso de que por alguna razón se hayan perdido buenos clientes, porque motivo ha sido?
6. Qué tiempo lleva implementar una nueva variedad hasta que pueda ser comercializada?
7. En qué parámetros se basa al escoger una variedad nueva? (estudio, demanda, decisión propia)
8. Actualmente en que se enfoca la publicidad que Rosalquez cuenta?
9. Quienes considera que son los principales competidores? (a nivel nacional e internacional)
10. Existe cartera vencida? Y como se maneja?
11. Cree que las políticas de crédito son las adecuadas?
12. De que manera afectan las políticas externas? (Gobierno)
13. Los ejecutivos de ventas cuentan con la capacitación adecuada?

- Variedades
- Atención personalizada

7. Podría nombrar a 2 empresas a las que compra a parte de Rosalquez?

8. ¿Piensa usted que las variedades que Rosalquez comercializa, tienen demanda en el mercado?

Si () No ()

9. ¿Cree que la producción de Rosalquez abastece sus pedidos a lo largo del año?

Si () No ()

10. ¿Cree que la producción de Rosalquez abastece sus pedidos en época de mayor demanda?

Si () No ()

11. ¿Considera usted que las políticas de crédito que maneja la empresa son adecuadas?

Si () No ()

12. ¿Cuándo usted realiza una devolución, lo hace por?:

- Pedido erróneo
- Mala calidad del producto
- Llegó a destiempo

13. Piensa que los ejecutivos de ventas tienen suficiente conocimiento sobre el producto?

Si () No ()

ANEXO 6

ENTREVISTA; JEFE DE PRODUCCIÓN

- 1. Que factores externos afectan a la producción? (clima, agua, bichos, etc.)**

- 2. Cuáles son las características que debe tener una rosa para que sea de exportación?**

- 3. Existen clientes que tienen contacto directo con la finca? (visitas, llamadas)**

- 4. Cuáles son los certificados que los clientes más exigentes requieren que la finca tenga? (certificados obligatorios y certificados opcionales)**

ANEXO 7

VENTAS MENSUALES 2009 – 2010

VENTAS MENSUALES ROSALQUEZ

MESES	2009	2010
ENERO	\$ 78.542,39	\$ 137.274,03
FEBRERO	\$ 108.182,70	\$ 115.351,56
MARZO	\$ 58.103,42	\$ 63.830,83
ABRIL	\$ 63.438,27	\$ 65.401,90
MAYO	\$ 53.046,69	\$ 78.255,81
JUNIO	\$ 51.617,91	\$ 80.433,56
JULIO	\$ 49.257,67	\$ 75.733,34
AGOSTO	\$ 55.513,06	\$ 79.319,25
SEPTIEMBRE	\$ 68.010,30	\$ 82.377,35
OCTUBRE	\$ 74.565,87	\$ 101.025,85
NOVIEMBRE	\$ 56.105,79	\$ 100.678,07
DICIEMBRE	\$ 68.872,39	\$ 110.774,87
TOTAL	\$ 785.256,46	\$ 1.090.456,42

ANEXO 8

ESTADO DE RESULTADOS 2009 – 2010

ESTADO DE RESULTADOS ROSALQUEZ

	2009	2010
INGRESOS	785.256,00	1.090.456,00
VENTA CAJAS DE ROSAS	765.665,28	1.058.106,64
VENTA BUNCHES DE ROSAS NACIONAL	19.590,72	32.349,36
COSTO DE VENTA	683009,34	872.509,78
COSTO DIRECTO	395171,30	495.980,50
COSTOS DE PRODUCCION	188320,70	255.800,96
COSTO DE TRANSPORTE Y EMPAQUE	99.517,34	120.728,32
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	102.246,66	217.946,22
GASTOS	74.959,97	130.916,88
GASTOS ADMINISTRATIVOS	57.890,02	97.500,25
GASTOS DE VENTAS	17.069,95	33.416,63
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	27.286,69	87.029,34
INGRESOS NO OPERACIONALES	13.360,21	32.371,65
EGRESOS NO OPERACIONALES	18.902,33	40.675,21
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	21.744,57	78.725,78

ANEXO 9

FLUJO DE CAJA ROSALQUEZ

FLUJO DE CAJA

		2009	2010	2011	2012
SALDO INICIAL		213.489	503.975	969.824	1.872.428
INGRESOS	Ventas	765.665	1.058.107	1.538.292	1.892.010
	Cobranza Venta Nacional	19.591	32.349	40.000	45.000
	TOTAL INGRESOS	785.256	1.090.456	1.578.292	1.937.010
					-
EGRESOS	CUENTAS POR PAGAR Y OTROS				-
	Sueldos y liquidaciones	359.238	485.754	528.310	780.000
	Servicios Básicos	11.032	11.103	11.300	12.000
	Arriendos	7.200	7.200	7.200	8.000
	Comisiones en Ventas	22.301	24.738	27.200	32.000
	Transporte pagado a Terceros	15.730	15.901	14.000	17.000
	Gastos de Exportación y Corpei	13.535	14.032	15.000	20.000
	Proveedores	65.734	65.879	72.678	105.608
	Total Cuentas por Pagar y Otros	494.770	624.607	675.688	974.608
Total Gastos Financieros	-	-	-	-	
Total Inversiones	-	-	-	-	
TOTAL EGRESOS	494.770	624.607	675.688	974.608	
SALDO FINAL		503.975	969.824	1.872.428	2.834.830

+ CHEQUES POSTFECHADOS

TOTAL DISPONIBILIDAD **503.975,00** **969.824,00** **1.872.428,00** **2.834.830,25**

ANEXO 10

INGRESOS POR VARIEDAD 2010

Variedad	# Plantas	Pplantas	Ingreso por planta	Ventas	Precio	# Botones	botones por planta al mes
BLACK MAGIC	33616	4,6915	1,704	57280,36	0,2628	217937	0,5403
CHARLOTTE	41458	5,7859	2,0531	85119,06	0,1963	433648	0,8717
CHERRY LOVE	11631	1,6232	1,8946	22035,77	0,2216	99434	0,7124
CLASSY	6533	0,9118	5,0206	32799,49	0,3024	108466	1,3836
COOL WATER	12467	1,7399	1,5552	19388,78	0,2233	86815	0,5803
FLAMENCO	5117	0,7141	1,3126	6716,7	0,1906	35247	0,574
FOREVER YOUNG	57285	7,9948	1,0513	60220,86	0,2685	224326	0,3263
FREEDOM	133358	18,612	1,6492	219934,6	0,2632	835706	0,5222
GOLD STRIKE	26893	3,7532	1,3667	36754,51	0,1965	187076	0,5797
HIGH & ORANGE MAGIC	14676	2,0482	1,2814	18806,51	0,2134	88134	0,5004
HIGH AND MAGIC	29500	4,1171	1,0026	29575,91	0,21	140846	0,3979
HIGH AND EXOTIC	26000	3,6286	0,2455	6383,91	0,1886	33844	0,1085
HIGH&MAGIC YELLOW FLEMEN	17500	2,4423	1,3124	22966,53	0,2135	107562	0,5122
HUMMER	10000	1,3956	0,0951	950,98	0,315	3019	0,0252
LEONIDAS	11092	1,548	1,396	15484,61	0,2005	77218	0,5801
LIGHT ORLANDO	8826	1,2318	1,772	15640,09	0,196	79807	0,7535
LINDSAY	7015	0,979	1,4848	10415,56	0,2186	47657	0,5661

MIRACLE	5820	0,8122	1,6235	9449,06	0,1885	50118	0,7176
MOVIE STAR	16752	2,3379	1,6879	28275,18	0,2432	116286	0,5785
ORLANDO	15185	2,1192	1,7448	26494,7	0,1887	140414	0,7706
POLAR STAR	15000	2,0934	0,1385	2077,15	0,2382	8720	0,0484
POLO	7761	1,0831	3,492	27101,78	0,2144	126418	1,3574
ROSSINI	11667	1,6283	1,5761	18388,28	0,2143	85815	0,6129
SEXY RED	15000	2,0934	0,5216	7824,48	0,2439	32078	0,1782
SKY LINE	11574	1,6153	1,8405	21302,41	0,2207	96517	0,6949
STAR 2000	20585	2,8729	1,3272	27321,3	0,2523	108308	0,4385
SWEETNESS	19000	2,6517	1,9567	37176,94	0,3093	120210	0,5272
TOPAZ	19408	2,7086	0,6567	12745,88	0,2401	53083	0,2279
VENDELA	52338	7,3044	2,5984	135997,49	0,2438	557727	0,888
VERSILIA	14928	2,0834	0,9572	14288,69	0,1952	73213	0,4087
VOGUE	15238	2,1266	1,3014	19830,58	0,1967	100831	0,5514
VOODOO	15023	2,0966	0,7783	11692,86	0,1945	60130	0,3335