

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
AGROPLANTAS CIA LTDA. DEDICADA A LA VENTA DE FLORES Y  
PLANTAS, UBICADA EN LA PARROQUIA DE PIFO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA**

**AUTOR:  
CRISTIAN FERNANDO CAPELO MENÉNDEZ**

**DIRECTOR:  
LIBNI CAÑIZARES ZÚÑIGA**

**Quito, Junio del 2013**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Capelo Menéndez Cristian Fernando, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

**Quito, junio del 2013**

---

Cristian Fernando Capelo Menéndez

C.C 171897300-9

## **AGRADECIMIENTOS.**

Mis agradecimientos a la Universidad Politécnica Salesiana, institución cuyo grupo de profesionales son ejemplo de tenacidad, firmeza y actitud. A mis profesores a lo largo de la carrera estudiantil por ser guías que me han permitido obtener un cumulo de conocimiento y experiencia.

Un agradecimiento formal para directivos de la empresa Agroplantas Cia Ltda., por su confianza y colaboración para el desarrollo de este trabajo.

Agradecimiento especial para mi tutor Ing. Libni Cañizares, quien destinó parte de su valioso tiempo y supo compartir su amplio conocimiento en la tutela de este trabajo.

## DEDICATORIA

*“Un hijo es fiel reflejo de sus padres, pues ellos son quienes te ayudan a caminar hasta llegar a tu destino”.*

Cristian Capelo.

A Dios y la Virgen, por permitirme cosechar logros con el regalo de la vida, y a quienes e postrado mi fe, en cada acción del día a día.

De la forma más afectiva dedico este trabajo a mis padres y hermanos, porque hacen de las palabras unión familiar sinónimo de infinito amor.

A mis padres Marlene y Vicente, quienes me dieron la vida, su sapiencia y experiencia han hecho de mí un gran ser humano dotado de fortalezas y virtudes, de errores y defectos que me han enseñado a crecer como persona y cumplir con responsabilidad las metas trazadas.

A mis hermanos Bryan y Jean, por su confianza e incondicional apoyo y cariño, hacen que los momentos importantes tengan un tinte invaluable.

## ÍNDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I.....	2
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	2
1.1. Descripción del problema .....	2
1.2. Descripción detallada del producto .....	3
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Marco teórico .....	6
1.4.1. El marketing .....	6
1.4.2. Plan de marketing .....	6
1.4.3. Plan estratégico de marketing.....	8
1.5. Posicionamiento.....	12
1.6. Elaboración y selección de estrategias.....	13
1.6.1. Tipos de estrategias.....	14
1.7. Definición de términos básicos. ....	15
1.8. Procedimiento y recursos. ....	17
1.9. Pasos a seguir .....	18
1.10. Proceso.....	19
1.11. F.O.D.A.....	21
1.12. Presupuesto.....	22
1.13. Recursos que se van a utilizar .....	22

CAPÍTULO II.....	24
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	24
2.1.    Generalidades .....	24
2.1.1.    Antecedentes de la empresa .....	24
2.1.2.    Accionistas .....	25
2.1.3.    Descripción de los productos de la empresa .....	26
2.2.    Estructura organizacional.....	30
2.3.    Análisis del macro entorno.....	33
2.3.1.    Factores demográficos .....	33
2.3.2.    Factores económicos.....	38
2.3.3.    Factores políticos – legales .....	59
2.3.4.    Factores tecnológicos.....	70
2.3.5.    Factores ecológicos.....	71
2.3.6.    Panorama internacional del sector florícola.....	73
2.4.    Análisis del micro entorno .....	75
2.4.1.    Competidores potenciales .....	76
2.4.2.    Proveedores .....	78
2.4.3.    Intermediarios.....	81
2.4.4.    Clientes .....	83
2.5.    Análisis interno.....	84
2.5.1.    Sección administrativa .....	85
2.5.2.    Determinación del F.O.D.A .....	96
2.5.3.    Matrices de estudio F.O.D.A.....	101

CAPÍTULO III .....	118
ESTUDIO DE MERCADO.....	118
3.1.    Etapas del estudio de mercado .....	119
3.1.1.    Identificación del problema.....	119
3.1.2.    Objetivos del estudio de mercado.....	120
3.1.3.    Estructura de mercado .....	120
3.1.4.    Segmentación de mercados .....	121
3.1.5.    Público objetivo o mercado meta .....	124
3.1.6.    Definición del público objetivo .....	125
3.2.    Investigación de mercados .....	125
3.2.1.    Diseño del estudio de mercado.....	126
3.2.2.    Recopilación de la información.....	127
3.2.3.    Metodología de la investigación.....	128
3.2.4.    Herramientas para recolección de informacion.....	130
3.2.5.    Análisis e interpretación de los datos .....	133
3.2.6.    Objetivos de la investigación de mercados .....	133
3.2.7.    Tamaño de la muestra base .....	133
3.2.8.    Proceso de aplicación de encuestas base .....	134
3.2.9.    Formato de encuestas base .....	135
3.2.10.    Análisis de resultados de encuestas base .....	136
3.2.11.    Investigación de mercados como propuesta de planificación .....	159
3.2.12.    Determinación de la muestra.....	160
3.3.    Análisis de la demanda .....	162
3.3.1.    Proyección de la demanda.....	164
3.4.    Análisis de la oferta .....	167
3.4.1.    Proyección de la oferta.....	168

CAPÍTULO IV .....	171
PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING.....	171
4.1. Plan de marketing .....	171
4.1.1. Filosofía empresarial.....	171
4.1.2. Misión de Agroplantas Cia Ltda.....	172
4.1.3. Visión de Agroplantas Cia Ltda. ....	172
4.2. Replanteamiento de la filosofía organizativa .....	172
4.2.1. Propuesta de misión.....	173
4.2.3. Propuesta de Visión .....	175
4.2.4. Replanteamiento de Filosofía Organizacional – Misión.....	178
4.2.5. Replanteamiento de Filosofía Organizacional – Visión .....	178
4.3. Objetivos del plan de marketing.....	179
4.3.1. Planteamiento de los objetivos .....	179
4.3.2. Objetivos estratégicos .....	179
4.3.3. Objetivos de posicionamiento .....	180
4.3.4. Objetivos de ventas.....	180
4.4. Estrategias del plan de marketing .....	181
4.4.1. Estrategias genéricas.....	182
4.4.2. Estrategias de diferenciación.....	183
4.4.3. Estrategias de liderazgo general en costos.....	190
4.4.4. Estrategias de Enfoque.....	190
4.4.5. Estrategia de Demanda Selectiva .....	191
4.4.6. Estrategias para expandir el mercado servido .....	191
4.5. Marketing mix .....	193
4.6. Análisis de elementos del marketing mix .....	194
4.6.1. Producto .....	194
4.6.2. Precio .....	202

4.6.3.	Plaza (Distribución) .....	207
4.6.4.	Personal.....	209
4.6.5.	Promoción .....	211
4.6.6.	Procesos .....	212
4.7.	Estrategias del marketing mix .....	214
4.7.1.	Penetración del mercado .....	216
4.7.2.	Estrategias de producto .....	216
4.7.3.	Estrategias de precio .....	217
4.7.4.	Estrategias de plaza (Distribución).....	217
4.7.5.	Estrategias de promoción .....	217
4.7.6.	Estrategias de personal.....	219
4.7.7.	Estrategias de procesos .....	219
CAPÍTULO V .....		223
CONTROL Y EVALUACIÓN .....		223
5.1.	Aplicación y difusión del plan de Acción.....	223
5.1.1.	Importancia de un plan de acción.....	223
5.1.2.	Beneficios del plan de acción.....	223
5.1.3.	Ventajas de un plan de acción .....	224
5.1.4.	Táctica y acciones a desarrollar (Planes de acción) .....	226
5.2.	Propuesta Presupuestaria.....	237
CAPÍTULO VI .....		238
ESPECIFICACIONES FINANCIERAS .....		238
6.1.	Estado de Resultados de la empresa.....	238
6.1.1.	Detalle de Ventas.....	239
6.1.2.	Ventas Estimadas.....	240

6.2.	Estado de Resultados Proyectado sin Plan de Marketing .....	241
6.3.	Aplicación del plan de marketing en el Estado de Resultados .....	242
6.3.1.	Gastos.....	242
6.3.1.1.	Gasto publicidad .....	242
6.3.1.2.	Gastos de Comisiones .....	243
6.4.	Estado de Resultados proyectado con Plan de Marketing .....	244
6.5.	Índices financieros .....	246
6.5.1.	Margen de Contribución .....	246
6.5.2.	Margen de utilidad.....	246
6.6.	Control y evaluación.....	247
	CONCLUSIONES .....	249
	RECOMENDACIONES .....	252
	LIBROS DE REFERENCIAS.....	254
	ANEXOS.....	256

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Lista de Factores Demográficos. ....	34
Tabla 2.- Factores Demográficos para el análisis.....	34
Tabla 3.- Índices de Analfabetismo en el Ecuador.....	36
Tabla 4.- Datos económicos relevantes en Ecuador.....	39
Tabla 5.- Inflación en el Ecuador (ANUAL). ....	40
Tabla 6.- Datos de inflación mensual en el ecuador.....	41
Tabla 7.- Tasa de interés activa en el ecuador.....	45
Tabla 8.- Tasa de interés pasiva.....	46
Tabla 9.- Tasas de interés comerciales.....	49
Tabla 10.-Índices de desempleo periodo (2008-2011) .....	51
Tabla 11.-Análisis del producto interno bruto (pib) .....	52
Tabla 12.- Exportaciones de Flores en el Ecuador. ....	57
Tabla 13.- Exportación de flores en toneladas. ....	58
Tabla 14.- Principales destinos de exportación de flores del Ecuador. ....	74
Tabla 15.- Enfoque de F.O.D.A.....	97
Tabla 16.- Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	104
Tabla 17.- Matriz de Evaluación de Factores Interno.....	107
Tabla 18.- Matriz de Aprovechabilidad. ....	110
Tabla 19.- Matriz de Vulnerabilidad.....	114
Tabla 20.- Matriz FODA.....	115
Tabla 21.- Segmentación de Mercado para Agroplantas Cia Ltda.....	124
Tabla 22.- Ponderación de clientes reales Agroplantas Cia Ltda. (2012).....	135
Tabla 23.- Pregunta N°1 (Encuesta de Satisfacción al Cliente) .....	136
Tabla 24.- Pregunta N°2 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	138
Tabla 25.- Pregunta N°3 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	140
Tabla 26.- Pregunta 4 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	142
Tabla 27.- Pregunta N°5 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	144
Tabla 28.- Pregunta N°6 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	146
Tabla 29.- Pregunta N°7 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	149
Tabla 30.- Pregunta N°8 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	150
Tabla 31.- Pregunta N° 9 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	152
Tabla 32.- Pregunta N° 10 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). ....	154

Tabla 33.- Pregunta N° 11 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). .....	156
Tabla 34.- Pregunta N° 12 (Encuesta de Satisfacción al Cliente). .....	158
Tabla 35.- Demanda Histórica de Agroplantas Cia Ltda. ....	163
Tabla 36.- Proyección de la demanda. ....	165
Tabla 37.- Oferta de Rosas (Exportaciones) .....	168
Tabla 38.- Proyección de la oferta. ....	168
Tabla 39.- Oferta de rosas en relación a las exportaciones generalizadas. ....	169
Tabla 40.- Oferta de rosas para Agroplantas Cia Ltda., en concordancia con las exportaciones. ....	170
Tabla 41.- Factores para formular la misión. ....	175
Tabla 42.- Matriz de objetivos.....	180
Tabla 43.- Matriz de Estrategias Genéricas. ....	183
Tabla 44.- Detalle de precios de los productos de Agroplantas Cia Ltda. ....	203
Tabla 45.- Demanda estacional de productos de Agroplantas Cia Ltda. ....	206
Tabla 46.- Matriz de procesos de producción (Por producto). ....	213
Tabla 47.- Plan de Acción N° 1 .....	227
Tabla 48.- Plan de Acción N° 2.....	228
Tabla 49.- Plan de Acción N° 3.....	229
Tabla 50.- Plan de Acción N° 4.....	230
Tabla 51.- Plan de Acción N° 5.....	231
Tabla 52.- Plan de Acción N° 6.....	232
Tabla 53.- Plan de Acción N° 7.....	233
Tabla 54.- Plan de Acción N° 8.....	234
Tabla 55.- Plan de Acción N° 9.....	235
Tabla 56.- Plan de Acción N° 10.....	236
Tabla 57.- Demanda histórica y proyección de demanda. ....	239
Tabla 58.- Ventas históricas y proyección de ventas.....	240
Tabla 59.- Presupuesto plan de marketing. ....	242
Tabla 60.- Tabla de Comisiones para vendedores. ....	243
Tabla 61.- Índice Financiero, Margen de contribución.....	246
Tabla 62.- Indicadores Financieros, Margen de utilidad .....	247

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Organigrama Operacional de Agroplantas Cia Ltda. ....	31
Ilustración 2.- Organigrama estructural de Agroplantas Cia Ltda.....	32
Ilustración 3.- Variedades de Rosas.....	56
Ilustración 4.- Modelo de las 5 Fuerzas .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Inflación anual del Ecuador (2010-2012) .....	40
Gráfico 2.- Datos Inflación mensual en el Ecuador (2010-2012).....	41
Gráfico 3.- Tasa de Interés Activa .....	46
Gráfico 4.- Tasa de Interés Pasiva. ....	47
Gráfico 5.- Tasas de interés en el Ecuador .....	47
Gráfico 6.- Tasas de interés comerciales.....	49
Gráfico 7.- Índices de desempleo periodo (2008-2012) .....	51
Gráfico 8.- Producto Interno Bruto (P.I.B) .....	53
Gráfico 9.- Exportación Ecuatoriana de Flores .....	58
Gráfico 10.- Exportación Ecuatoriana de Flores (Toneladas) .....	59
Gráfico 11.- Representación gráfica (Pregunta N°1, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	136
Gráfico 12.- Representación Gráfica (Pregunta N° 2, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	138
Gráfico 13.- Representación Gráfica (Pregunta N° 3, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	140
Gráfico 14.- Representación Gráfica (Pregunta N°4, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	142
Gráfico 15.- Representación Gráfica (Pregunta N°5, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	144
Gráfico 16.- Representación Gráfica (Pregunta N° 6, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	146
Gráfico 17.- Representación Gráfica (Pregunta N° 7, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	149
Gráfico 18.- Representación Gráfica (Pregunta N° 8, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	150
Gráfico 19.- Representación Gráfica (Pregunta N°9, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	152
Gráfico 20.- Representación Gráfica (Pregunta N° 10, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	154

Gráfico 21.- Representación Gráfica (Pregunta N° 11, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	156
Gráfico 22.- Representación Gráfica (Pregunta N°12, Encuesta de Satisfacción al Cliente).....	158
Gráfico 23.- Demanda global de Agroplantas Cia Ltda.....	163
Gráfico 24.- Proyección de la demanda. ....	166
Gráfico 25.- Proyección de la oferta para Agroplantas Cia Ltda. ....	170
Gráfico 26.- Dimensiones de estrategias de diferenciación. ....	184
Gráfico 27.- Elementos del Marketing mix.....	194
Gráfico 28.- Ciclo de vida del producto de Agroplantas Cia Ltda. ....	200
Gráfico 29.- Matriz de crecimiento intensivo.....	215
Gráfico 30. - Medios (Above the line) ATL y Below the line (BTL) ....	218
Gráfico 31.- Detalle de Ventas (2010-2015).....	240

## ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1.- Entrada Principal de la empresa Agroplantas Cia Ltda. ....	256
Anexo 2.- Variedades de Rosas Agroplantas Cia Ltda. ....	256
Anexo 3.- Patroneras de la empresa Agroplantas Cia Ltda. ....	258
Anexo 4.- Miniplantas de la empresa Agroplantas Cia Ltda. ....	259
Anexo 5.-Plantaciones de propagación de miniplantas (instalaciones de la empresa Agroplantas Cia Ltda.) ....	259
Anexo 6.- Modelo de Encuesta para conocer el nivel de satisfacción del cliente. ....	260
Anexo 7.- Modelo de propuesta de encuesta para posibles clientes. ....	263

## **RESUMEN**

La problemática de Agroplantas Cia Ltda., incita al diseño de un plan de marketing y la inclusión del mismo dentro de las normas y procesos de la compañía.

El análisis de factores internos y externos forma parte de la estructura previa al diseño del plan, con la finalidad de interpretar y analizar el sector y las condiciones en las que interactúa la empresa, se relacionan factores externos y factores internos mediante el uso de herramientas metodológicas y administrativas como el FODA.

Se ha realizado un estudio de mercado para poder conocer el nivel de satisfacción de los clientes frente a la calidad de productos que se brinda y así poder elaborar estrategias enfocadas al crecimiento de la empresa y la participación de la misma en el mercado, pero también se ha estructurado una propuesta de investigación de mercados que permita acercar la modalidad del plan de marketing a los clientes potenciales.

Se incluye la construcción de planes de acción que intensifiquen el control adecuado de cada uno de los procesos que se plantea para el cambio de metodologías de comercialización y promoción. Y a su vez se ejecutan procesos de control con sus debidas herramientas que garantiza la consecución del plan de marketing en la empresa, y que significará un costo de \$ 27.740.

## **ABSTRACT**

The expectation of Agroplantas Cia Ltda. encourages the design of a marketing plan and the inclusion of this one within the rules and processes of the company.

The analysis of internal and external factors is part of the structure prior to designing the plan, in order to interpret and analyze the industry and the conditions under which the company interacts, external and internal environment by using methodological and administrative tools like SWOP.

Subsequently it is conducted a market survey to determine the level of customer satisfaction, quality of products that company provides an essential process to improve the participation in the same market, but also has structured a marketing research proposal allowing modality approach the marketing plan to potential customers.

It also includes building action plans to intensify the proper control of each part of the marketing plan that improve promotional and marketing tools.

It can't work if not apply control processes, however with their proper tools to ensure achievement of the marketing plan in the business and it will cost at least \$27.740.

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad el diseño de un plan de marketing que permita a la empresa Agroplantas Cia Ltda., posicionar los productos que se oferta en el mercado de propagación y cultivo de diferentes variedades de rosas.

El analizar las condiciones del mercado Ecuatoriano en relación a la demanda de los productos de la empresa, permitirá delimitar las oportunidades que el mercado tiene frente a los productos de Agroplantas Cia Ltda., y de las amenazas que puedan afectar al crecimiento de la empresa, para ello se realizará un análisis interno que refleje la estructura organizativa, administrativa y de marketing, que permita identificar el comportamiento de la empresa frente a factores como la competencia, el mercado y el posicionamiento actual.

La importancia de realizar estudios de mercado por parte de la empresa será primordial para entender las necesidades reales de clientes y los medios con los que se pueda alcanzar crecimiento continuo, de forma adicional se podrá detectar a ciencia cierta el segmento y el mercado meta con el que se podrá interactuar una vez realizados los estudios de mercado.

El plan de marketing también pretende elaborar estrategias de todo tipo que permita minimizar las debilidades de la empresa a fin de convertirlas en fortalezas. Estrategias con enfoque de marketing que mejoren la imagen, marca, posición y difusión de los productos ofertados.

Dentro del diseño del plan de marketing se hace referencia de las necesidades reales de la empresa, y de los procesos, tareas/actividades, procedimientos y planes de acción aconsejables a seguir para retribuir el accionar de la empresa en el área de marketing.

El análisis y proyecciones de estados financieros son fundamentales para verificar si efectivamente la finalidad de este trabajo tiene consecuencias positivas, refiriéndose al plano económico.

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

Identificar el problema de una empresa no siempre significa hablar de términos económicos – financieros, en la actualidad una organización dispuesta al crecimiento institucional debe necesariamente incluir dentro de sus preocupaciones el termino cliente y más aún la forma o el camino correcto para llegar al mismo.

Es por ello que el problema principal de la empresa Agroplantas Cia Ltda., radica en no poseer de ninguna forma un plan de marketing estructurado que le permita conocer objetivos, parámetros a cumplir para con los futuros clientes, y mucho menos indicadores y procesos en temas referentes al marketing institucional como pueden ser: el mercado al que está dirigido, el diseño de una publicidad correcta y segmentada, instrumentos de promoción, canales de promoción.

Se debe mencionar que la empresa no cuenta con un personal cuyas actividades sean netamente aplicadas a la conceptualización del marketing, no hay un sistema de promoción adecuado que se pueda implementar dentro de la empresa, la información que se transmite no es la más idónea, predomina el descontrol en el costo de mano de obra lo cual obstaculiza que los resultados sean eficientes.

Se necesita un plan que desarrolle al personal, que explote las habilidades de cada empleado que utilice y haga buen uso de los recursos que la empresa tiene para aprovechar al máximo la capacidad de trabajo y la capacidad de reacción a los cambios que se pueden presentar.

Es por ello que se ha definido como problema el siguiente:

¿Necesita la empresa de un plan de marketing, para incrementar su participación en el mercado de venta de flores y plantas?

Indicadores	Efectos que genera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>% de participación en el mercado.</b></li> </ul>	Conocer qué porcentaje de participación tiene Agroplantas Cia Ltda., en el mercado de la venta de plantas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto</b></li> </ul>	Destinar un porcentaje anual, a la realización del plan de marketing y el cumplimiento de estrategias.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oferta de productos a clientes</b></li> </ul>	Informes sobre el número de productos que un mismo cliente adquiere
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demanda insatisfecha</b></li> </ul>	Satisfacción de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b># de clientes.</b></li> </ul>	Conocer el mercado meta a ser atendido.

¿Es precisa la creación de un departamento de marketing, con personal capacitado cuyo fin sea la creación y control de estrategias de marketing en relación a la debilidad que tiene la empresa?

Indicadores	Efectos que genera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal</b></li> </ul>	Creación de un departamento de marketing, con personal calificado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto</b></li> </ul>	Destinar un presupuesto para la contratación de personal.

## 1.2.Descripción detallada del producto

El principal motivo de la realización de un plan de marketing es que sirve como herramienta de gestión de una empresa, misma que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos que se ha planteado, es decir definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

En la actualidad las empresas de todo tipo, buscan de manera continua el éxito en las mismas, hacen de la organización y el direccionamiento en el mercado competitivo, un proceso ordenado y fortificado, que permita tener mayor control sobre lo que se podría conseguir para responder a los objetivos de la empresa.

Desarrollar un plan de marketing da la pauta para un buen funcionamiento interno y externo de la empresa, en relación con los clientes externos y la promoción de nuestros productos, facilita indudablemente el desempeño de la organización y muestra directrices ordenadas y pre-establecidas con el fin de minimizar errores en los procesos.

El producto va dirigido a la empresa Agropiantas Cia Ltda., la misma que se dedica a la selección, producción y comercialización de distintas variedades de rosas que se pueden surtir en el mercado con el fin de satisfacer la exigente demanda local e internacional, con los más altos estándares de calidad, manteniendo una responsabilidad social y ambiental.

El producto concierne en el diseño y la puesta en marcha de un plan de marketing, que principalmente se encargue de la planificación, realización de procesos, estrategias y medidas de control de marketing institucional. A su vez permite que la empresa pueda direccionarse a un mercado objetivo (distinto a los clientes actuales) y que éste último se convierta en un “potencial cliente” al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio de Agropiantas Cia Ltda.

Esto implica también que el plan de marketing, permitirá a la empresa ser reconocida en el mercado aumentando su participación en el mismo.

La realización de un plan de marketing incluye beneficiarios internos y externos. Internos porque indudablemente genera direccionamiento e indica los objetivos que se tienen (desde el punto de vista del marketing), y la forma de lograrlos, con el fin de que se consiga lo que se pretende, y externos porque satisfacemos la necesidad de los clientes.

Adicionalmente un plan de marketing socorre a la empresa en varios factores como puede ser: el análisis de la situación interna y su entorno, abarca también temas

relacionados al posicionamiento de sus productos en el mercado y principalmente el aumento de ventas de productos relacionados con la empresa.

Ahora bien es vital para una empresa, que su planeación sea comprendida por todos aquellos empleados involucrados en este nuevo reto, porque mejora la gestión y, por tanto, la eficacia de la empresa para con el mercado, y a su vez con sus potenciales clientes.

Tener un planteamiento en orden, manifiesta el bienestar de la empresa en su imagen corporativa, esta imagen sin duda refleja a los posibles clientes que los procesos internos son eficientes y que el trabajo es efectivo, valiéndose de esto último como garantía y beneficio en la adquisición de los productos de la empresa.

### **1.3.Objetivos**

La definición de un objetivo general es de suma importancia para cualquier organización, de esto depende que el funcionamiento adecuado de la empresa y la mentalidad de cada empleado se enfoque en el cumplimiento y el buen accionar ante sus actividades.

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de marketing para la empresa “Agroplantas Cia Ltda.” con el fin de potencializar las fortalezas competitivas de la empresa en el mercado y aumentar la participación de todos sus productos en el mismo, haciendo uso de estrategias que aseguren el desarrollo paulatino de Agroplantas Cia Ltda.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional actual de los factores del entorno interno y externo de la empresa para formular las estrategias de comercialización de los productos.
- Realizar un estudio de mercado que permita un análisis de sus elementos y el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

- Elaborar un plan de marketing estratégico para la empresa Agroplantas Cia. Ltda., con el fin de mejorar los canales de comercialización en la provincia de Pichincha.
- Elaborar un plan de acción dinámico que permita a la empresa mantener una guía de procesos para la aplicación del plan de marketing.

## **1.4. Marco teórico**

### **1.4.1. El marketing**

Para el mejor manejo y comprensión de conceptos se toma en cuenta definiciones realizadas por prestigiosos autores expertos en la materia, con el fin de clarificar y familiarizar el término y la funcionalidad del marketing en una organización.

Para ello (Arellano, Marketing Enfoque América Latina, 2001) define al marketing como “El marketing es la orientación empresarial centrada en el cliente” (p.1).

Dentro de la conceptualización de marketing (Linares, 2009) define al marketing como:

El Marketing es una forma de pensar, un enfoque, una orientación, un punto de vista, un concepto, una filosofía, por la tanto este ha variado con el tiempo desde el concepto de producción hasta el concepto de Marketing, que es el enfoque que trataremos.

### **1.4.2. Plan de marketing**

Para interpretar las directrices a seguir en el proceso del plan de marketing se debe considerar conceptos como el que menciona (Gonzales, 2010) mismo que alude la relación entre la organización y los procesos del marketing en el mejoramiento de los procesos.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado con la finalidad de ser competitiva, en su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

El plan de marketing proporciona una visión clara a todos los involucrados en relación al objetivo final y aquello que se planea conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle después de una ardua labor de investigación y la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para la consecución del plan.

#### **1.4.2.1.Importancia Del Plan Marketing**

Dentro del plan de marketing a desarrollar es evidente que la importancia radica en buscar estrategias de marketing “únicas” de éxito que pretendan promocionar, posicionar a la empresa con el fin de aumentar el nivel de ventas en todos sus productos. Para el cumplimiento de ello se requiere de varios recursos para obtener eficacia en el mercado y así potencializar el nombre de nuestra marca, la imagen de la empresa y sin duda la calidad del producto.

Otro punto esencial de la importancia del plan de marketing está en que proporciona a los involucrados (empleadores y empleados) una visión clara del objetivo final, que permite detallar la situación y posicionamiento actual, es decir el donde estamos pero adicionalmente permite conocer hacia dónde queremos ir para el posterior manifiesto de las etapas que se han de cubrir para una consecución efectiva a la hora de cumplir con los objetivos.

Sin duda alguna la preocupación de toda empresa es conocer el tiempo de consecución de los procesos a la hora de tener acercamiento al mercado meta. Pues bien algo importante de mencionar es que un plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos (económicos, tecnológicos, legales, entre otros) debemos disponer.

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por incluir la comercialización de un producto, la construcción de etapas para que el mismo encuentre un direccionamiento positivo, debe sin duda tener un proceso de adaptación continuo.

### **1.4.3. Plan estratégico de marketing**

Es necesario que se mencionen rasgos característicos de la Planeación Estratégica de Marketing en vista de que contiene elementos que van en pro del bienestar de una organización, adicionalmente está relacionada con la asignación de recursos y obtención de un rendimiento o utilidad, que es el objetivo primordial de un plan de marketing.

Según (Espejo, 2004) menciona que la estructura esencial que debe contener un plan de marketing debe estar directamente relacionado con las necesidades verdaderas de la empresa.

Al existir varios formatos de características diversas en la conceptualización de un plan de marketing, se ha tomado como prioridad un modelo con los componentes adecuados para la estructuración correcta del plan dirigido para la empresa Agroplantas Cia Ltda., con el fin de regularizar los procesos de manera adecuada y los mismos clarifiquen al personal el objeto de la realización de un plan de marketing para la empresa.

EL modelo más apegado a las necesidades de la empresa contiene los siguientes elementos.

- Un análisis de la situación,
- Los objetivos de marketing,
- El posicionamiento y la ventaja diferencial,
- La descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing

- El diseño de la mezcla de marketing
- Los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

#### **1.4.3.1.Cobertura del Plan de Marketing**

El plan de marketing es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, esto se debe a que se juntan las metas generales en un solo objetivo con el fin de que se generalice el cumplimiento de este último.

#### **1.4.3.2.Alcance del Plan Estratégico de Marketing**

Por lo general, el plan de marketing tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando. Es decir el alcance depende de los continuos cambios del mercado.

#### **1.4.3.3.Propósitos del plan de marketing**

Como todo objetivo que se pretende cumplir en un proyecto tiene propósitos a ejecutar, el plan de marketing para la empresa Agrolantás Cia Ltda. También pretende evidenciar un propósito sostenible que cumpla con tres intenciones muy importantes:

La información a continuación mencionada implica la relación que deben tener los empleados y la debida comprensión de los objetivos a cumplir, mediante ciertas directrices. (Arellano, Marketing Enfoque América Latina, 2001, págs. 18-35), realiza un enfoque para el marketing aplicado en américa latina que consta de directrices como:

1. Es una **guía escrita** que señala las estrategias y tácticas de marketing que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
2. **Esboza** ¿quién es el responsable?, ¿de qué actividades?¿cuándo hay que realizarlas? y ¿cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar?
3. Sirve como un **mecanismo de control**. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de actividades.

#### **1.4.3.4.Contenido del plan de marketing**

Existe una gran variedad de modelos de planes de marketing que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tienen las empresas de vender en diferentes mercados, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en esas empresas.

A continuación presentamos un posible modelo del contenido de un plan de marketing: (Área de comercialización, Universidad de Extremadura, 2005).

1. *Análisis de la Situación (Diagnóstico)*: En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
2. *Objetivos de Marketing*: En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto

potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

3. *Posicionamiento y Ventaja Diferencial*: En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:
  - Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento).
  - Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

4. *Mercado Meta y Demanda del Mercado*: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.
5. *Mezcla de Marketing*: En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos:
  - El producto
  - El cómo se lo distribuye
  - Cómo se lo promueve
  - Cuál es su precio.

Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

6. *Evaluación de resultados o control*: En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing.

### **1.5. Posicionamiento**

Según (Medina, 2010), “Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia” (p.190).

Por su parte (Arellano, Marketing Enfoque América Latina, 2001), menciona en base al posicionamiento.

Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que le segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos. (p.497)

Para un buen posicionamiento es necesario identificar qué tipo del mismo se utiliza o desea utilizar, para ello existen varios grupos de posicionamiento que una empresa puede adoptar, en este particular caso se toma como guía la clasificación que menciona (Etal & Stanton, 1999, págs. 170-244), en relación al posicionamiento de una empresa en el mercado, misma que detallamos a continuación:

#### Tipos de Posicionamiento

- **POSICIONAMIENTO POR ATRIBUTOS**: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva a existir.
- **POSICIONAMIENTO POR BENEFICIO**: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.
- **POSICIONAMIENTO POR USO O APLICACIÓN**: el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **POSICIONAMIENTO POR COMPETIDOR**: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

- **POSICIONAMIENTO POR CATEGORIA DE PRODUCTO:** el producto se posiciona como el líder en ciertas categorías de productos.
- **POSICIONAMIENTO POR CALIDAD O PRECIO:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad beneficios a un precio razonable.

## **1.6. Elaboración y selección de estrategias**

Parte importante del plan de marketing es sin duda la elaboración de estrategias que vayan de la mano con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas estrategias deben necesariamente ser diferenciadas con las que existen en el mercado, ya que lo que se pretende es aprovechar las capacidades de la empresa con las necesidades del mercado, mediante el uso de estrategias debidamente estructuradas.

Un concepto relacionado con lo que son las estrategias en un plan de marketing cuya finalidad sea beneficiar en todos los aspectos a la organización lo podemos evidenciar en los extractos de (Gonzales, 2010) donde hace mención a que,

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing, éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Toda estrategia debe ser formulada con base a la investigación que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

### 1.6.1. Tipos de estrategias

De igual forma se tiene que aprender a identificar de entre un grupo extenso los tipos de estrategias a utilizar según la necesidad de la empresa para con los clientes, previo estudio y análisis. Para ello se ha determinado un grupo de estrategias que pueden ser valoradas al momento de la implementación, según (STANTON, 2000), las estrategias de mayor aplicación en la construcción de un plan de marketing son:

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

**Estrategias de segmentación de mercados:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de ofertar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad.

**Estrategias del precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán fijos o estacionarios. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento.

**Estrategias de distribución:** Sobre que canales de distribución se utilizarán, su efectividad.

**Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** Hay que determinar en qué zona deben redoblar los esfuerzos, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

**Estrategias de comunicación:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Hay que considerar si se realizará mayor promoción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

**Estrategias de investigación y desarrollo:** Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

### **1.7. Definición de términos básicos.**

**Producto.-** (STANTON, 2000) refiere al producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Las definiciones de los términos planteados a continuación son una recopilación que ilustra conceptos de diferentes autores expertos en los distintos campos de acción de cada concepto, los mismos que fueron extraídos del (Diccionario de Administración y Finanzas, 2001).

**Consumidor, cliente.-** persona que utiliza o consume bienes o servicios.

**Planificación.-** actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos

**Mercado.**-término general con el que se identifican los negocios y las actividades comerciales.

**Posicionamiento.**- proyección de un artículo como poseedor de una imagen deseada, para hacerlo atractivo a una parte del mercado de ese tipo de artículos

**Mercado objetivo.**- persona o grupos a quienes se dirige un artículo y su programa de marketing.

**Eficiencia.**-medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

**Eficacia.**-la medida de la producción en relación a los inputs humanos y otro tipo de recursos.

**Producción.**-criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

**Productividad.**-medida de eficiencia de producción, razón entre producción y factores de producción.

**Ganancias.**-cualquier beneficio o ventaja recibida de la venta de un bien o servicio.

**Guía de negocios.**- publicación con información relacionada con el mundo de los negocios

**Precio.**- suma de dinero a pagar al vendedor a cambio de recibir unos determinados bienes o servicios, aquí precio no es lo que pide el vendedor, sino la suma realmente pagada en la transacción o intercambio.

**Plaza (canal de distribución).**-separación de mercaderías en diferentes categorías y niveles conjuntos.

**Promoción.**-conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto.

**Estrategia.-** conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Estrategia de mercado.-** técnica de marketing diseñada para permitir que un producto satisfaga los objetivos establecidos por la gerencia.

**Competencia.-** situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.

### **1.8. Procedimiento y recursos.**

**Diagnóstico:** en este punto se realiza un análisis de la situación donde se describirá el entorno económico actual de la empresa, y el marco donde se desarrollarán las estrategias, con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Para el plan a realizar en la empresa AGROPLANTAS CIA LTDA, se debe evidenciar el escenario donde ésta desarrolla sus actividades, la competencia, los aspectos vinculados a la compañía y el análisis del mercado. Este último punto incluye un estudio del sector específico donde se aplicarán las estrategias y también el segmento del mercado que será atendido.

**Análisis estratégico:** comprende el análisis FODA donde se evalúa el micro y macro ambiente de la compañía.

**Marketing operativo:** consiste en el desarrollo de las variables que conforman el marketing mix (producto, precio, promoción, plaza).

## **1.9. Pasos a seguir**

Es importante tener dentro de un plan de marketing un proceso sistemático y conceptual de lo que se debe hacer en camino al cumplimiento de los objetivos trazados en la implementación del plan. Para ello se debe reconocer que previo a la realización de un plan de marketing, es necesario plantearse algunas interrogantes que ayudarán a la empresa a esclarecer los objetivos.

### **Entre éstas cabe preguntarse primeramente ¿Dónde estamos?**

La respuesta a esta inquietud, requiere la ejecución del análisis de la situación interno y externo de la empresa. De aquí, podrán intuirse el análisis FODA.

### **Luego, existe otra pregunta: ¿A dónde queremos ir?**

Esto determina los objetivos de marketing de la empresa que podrán ser cualitativos y cuantitativos.

### **Posteriormente debe pensarse ¿Cómo se alcanzarán estos objetivos?**

Esto supone analizar los medios necesarios y acciones para cumplir las metas.

Una vez despejadas las dudas anteriores y después de haber planteado las estrategias, se especificarán los medios de acción. Estos apuntan a determinar las tácticas que se usarán con respecto a los componentes del marketing mix.

## **Control y evaluación**

Es fundamental para las compañías controlar y evaluar los resultados obtenidos de manera frecuente. Philip Kotler, la mayor autoridad mundial en marketing y autor de las más importantes obras en este rubro, propone los siguientes tipos de control:

**Control del plan:** tiene como fin evaluar el alcance de los resultados que se esperan y se ejecuta mediante el análisis de las ventas, participación en el mercado, la

vinculación entre los gastos comerciales, del análisis financiero y seguimiento de las acciones de los consumidores.

**Control de eficiencia:** se basa en evaluar y mejorar los gastos comerciales. Se efectúa por medio del análisis de eficiencia de los vendedores, de la distribución, publicidad y promoción de ventas.

**Control estratégico:** analizar si la empresa está obteniendo sus mejores oportunidades en relación al mercado, productos y canales de distribución. Se ejecuta mediante una revisión y de la efectividad comercial de la filosofía sobre el consumidor o usuario, el sistema de información, la organización comercial de marketing, la eficiencia operativa y la orientación estratégica.

### **1.10. Proceso**

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

**Sumario ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.

### **Diagnóstico**

**Análisis de situación.-** Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias, en esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

- Situación del Mercado: Según (Amstrong & Kotler, 2007) en este punto se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

- Situación del Producto: En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores. (Amstrong & Kotler, 2007).
- Situación Competitiva: Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia (Amstrong & Kotler, 2007).
- Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución. (Amstrong & Kotler, 2007)
- Situación del Macro ambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto. (Amstrong & Kotler, 2007)

**La empresa.-** Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio.

**Análisis de mercado.-** Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

**Análisis Estratégico** Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

### **1.11. F.O.D.A.**

En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica:

- 1) Las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio
- 2) las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios.
- 3) Luego, se define las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.

### **Objetivos**

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

- *Objetivos Financieros*: Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc...
- *Objetivos de Marketing*: Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de marketing.

### **Las Estrategias**

Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

### **Marketing Operativo.**

Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

### **1.12. Presupuesto**

Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción, en un resumen se expone en cantidades, mediante respaldo de fuentes verídicas, el costo total de la implementación del plan de marketing para la empresa en mención.

### **1.13. Recursos que se van a utilizar**

En todo planeamiento y en este caso particular de marketing es indispensable contar con distintos recursos para la ejecución de las actividades y procesos, tal cual menciona (Rodríguez, 1994) a continuación:

**Recursos Financieros.-** Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

**Recursos materiales.-** Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. *Instalaciones:* edificios, maquinaria, equipo, oficinas terrenos, instrumentos, herramientas.

**Recursos tecnológicos.-** Los recursos tecnológicos son aquellos que sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

**Talento humano.-** son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El Talento Humano tiene las siguientes características:

1. Posibilidad de desarrollo.
2. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
3. Sentimientos, experiencias, conocimientos, etc.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

#### 2.1.Generalidades

##### Logotipo de la empresa Agroplantas Cia Ltda.



**Fuente:** Documentos internos de la empresa.

##### 2.1.1. Antecedentes de la empresa

Es primordial tener un conocimiento profundo de la empresa y su historia, a fin de familiarizarnos con los objetivos planteados en un principio.

A continuación información tomada de los archivos de inducción de la empresa Agroplantas Cia Ltda.

Localizada a 2600 metros sobre el nivel del mar, extremo nororiental del cantón Quito, provincia de Pichincha, en la parroquia de Pifo, Sector Itulcachi (vía Pifo-Sangolquí). Se encuentra la empresa desarrolladora de gamas de rosas Agroplantas Cia Ltda., misma que fue fundada el mes de Octubre de 1997. Acarreando una experiencia notable de 15 años aproximadamente. (*Ver Anexo N°1*)

La idea principal e inicial de los accionistas fue constituir en una dimensión de cinco hectáreas (5 Has), un lugar propicio y exclusivo para el sembrío de rosas.

Con el pasar del tiempo y con la sabiduría de sus accionistas, gracias al dedicado y exitoso manejo de sus directivos y administradores, la Empresa ha ido creciendo paulatinamente en todas sus áreas, tal es el crecimiento que hoy en día y en relación

al espacio dedicado al sembrío de rosas y plantas posee alrededor de 18 hectáreas de cultivo, de las cuales la mayoría constituye rosas.

La actividad principal de Agroplantas Cia Ltda., es el cultivo, comercialización, creación y exportación de plantas de rosas de diferentes variedades.

Agroplantas Cia Ltda., es orgullosamente representante de Rosen Tantau de Alemania exportando plantas a México, Colombia y varios países de Sudamérica.

El desarrollo de la empresa ha sido evidente en el transcurso de los años, a pesar de sus altos y bajos ha tenido tal éxito que actualmente cuenta con un importante contingente humano en un número aproximado de 106 trabajadores divididos en sus respectivas áreas, los mismos que se atienen a un contrato con la empresa y reciben todos los beneficios de por ley, y de algunos adicionales que la empresa considera un incentivo tales como: medicina gratuita, pediatría, ropa de trabajo, alimentación, transporte, entre otros factores que garantizan la seguridad y salud ocupacional de cada empleado,

Agroplantas también intercede en el paulatino crecimiento profesional de sus empleados brindando capacitaciones continuas en relación al cambiante ambiente del mercado y obviamente la debida instrucción en relación a las normativas que necesariamente deben tener todas las empresas del sector florícola y su personal.

### **2.1.2. Accionistas**

En relación con los accionistas de AGROPLANTAS CIA LTDA., podemos mencionar a quienes desde un principio intervinieron en la constitución de la empresa siendo estos:

- + Ing. Peter Hannaford Garcés
- Sra. Adriana Ponce Tobar
- (difunto)
- Ing. Víctor Ponce
- Sra. María Fernando Borrero
- Sr. Henry Jhon Bowen
- Sr. Juan Carlos Hannaford
- Sr. Kenneth Wilkins.

### **2.1.3. Descripción de los productos de la empresa**

Agroplantas Cia Ltda., cuenta con una gama variada de productos a disposición de sus clientes, su producto estrella indudablemente es la mini planta de rosa misma que cumple con un estricto proceso de cuidado y tratamiento optimo, siendo esto último lo que garantiza el producto al cliente y la preferencia del mismo hacia Agroplantas Cia. Ltda., todos los productos del cultivo se encuentran divididos en tamaños, colores y formas, permitiendo variedad y excelencia al cliente.

Agroplantas Cia. Ltda. También dispone al mercado rosas, yemas, tallos y patrones (aunque en menores proporciones) mismos que son producto del cultivo y cosecha de las miniplantas.

La empresa activamente monitorea y busca nuevas variedades en el mercado para satisfacer las preferencias y exigencias actuales del cliente y de esta manera alcanzar competitividad en el mercado nacional e internacional.

Gracias a los cuidados de cada empleado en el proceso de sembrío de rosas y plantas, Agroplantas Cia Ltda., se ha hecho acreedora de varios certificados emitidos por entes privados y gubernamentales, que garantizan al cliente la compra del producto y afianzan a la empresa en el mercado florícola.

A continuación los productos que hacen de Agroplantas Cia. Ltda., una empresa reconocida en el mercado.

#### **2.1.3.1. Rosas**

Es importante reconocer que el tallo de rosa es en este caso uno de los productos con mayor participación debido al nivel de ventas que refleja en el mercado florícola y obviamente a la extensión de sembríos que tiene en los terrenos de Agroplantas Cia Ltda. (Abarcando un 80% aproximadamente del total de la tierra disponible a la siembra.) (*Ver Anexo N°2*).

“El género Rosa está formado por un conocido grupo de arbustos espinosos y floridos representantes principales de la familia de las rosáceas. Se denomina rosa a la flor de los miembros de este género y rosal a la planta”. (DRAE, 2001).



**Figura N°2.-** Rosa de invernadero, obtenida del cultivo normal de producción.

### **2.1.3.2. Miniplantas**

La empresa denomina con el nombre de “miniplantas” a aquel producto cultivado bajo estrictos estándares de calidad. La mini planta está formada por una base especial denominada Jiffys que a su vez integra el cultivo de un patrón de rosa de la variedad solicitada y se la hace germinar hasta que esté lista para injertar algún tipo de variedad de rosa. (Ver anexo N° 3)



**Figura N°3.-** Variedades de miniplantas para interiores o exteriores.

### 2.1.3.3. Yemas

En el mundo de las plantas se conoce como yema a alguna parte de la planta capaz de brotar y crecer en un espacio determinado, yema es aquella parte final de una rama que generalmente está constituida por un cúmulo de hojas pequeñas y en crecimiento, para efectos de la investigación la yema que provee la empresa al mercado es esencialmente de alguna variedad específica de rosa.



**Figura N°4** Variedad de planta denominada “yema”, practica para sembrío en exteriores.

### 2.1.3.4. Tallos

La producción de tallos como tal en la empresa Agroplantas Cia Ltda., implica el sembrío de nuevas variedades de rosas que previa investigación han sido catalogadas de fácil cultivo en lugares propicios para el mismo, en este punto la empresa vende solo el tallo para su próximo cultivo en los terrenos que los clientes consideren propicios y si el cliente lo necesitara el tallo llegara a ser la especie en brote dentro de la mini planta.



**Figura N° 5.-** Tallo de flor, destinado para sembrío o cultivo.

### 2.1.3.5.Jiffys

“Los Jiffys son tacos de fibra de coco o turba prensada, que al dejarlos en agua, se expanden y se puede introducir entonces el tallo del esqueje que queremos enraizar” (Juanes, 2010).



**Figura N°6.-** Modelos de plantas utilizando Jiffys

### 2.1.3.6.Patrones

Es la planta matriz de donde nace el tallo de rosa y la rosa en como tal. (*Ver Anexo N°4*).



**Figura N° 7.-** imagen de patrón de rosa.

## **2.2.Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa se caracteriza por que refleja la división y subdivisión de cargos y rangos que a su vez estimula el cumplimiento organizado y responsable de reglas, procedimientos u otras limitaciones en el desarrollo de un trabajo, permitiendo de tal forma un ambiente laboral que se base en el trabajo en equipo, la solidaridad y la pro actividad organizada y responsable.

Agroplantas Cia Ltda., es una empresa cuya estructura organizacional se encuentra enfocada al buen direccionamiento de sus empleados. La distribución de cada uno de sus cargos coincide con la capacidad del trabajador, involucrando factores como:

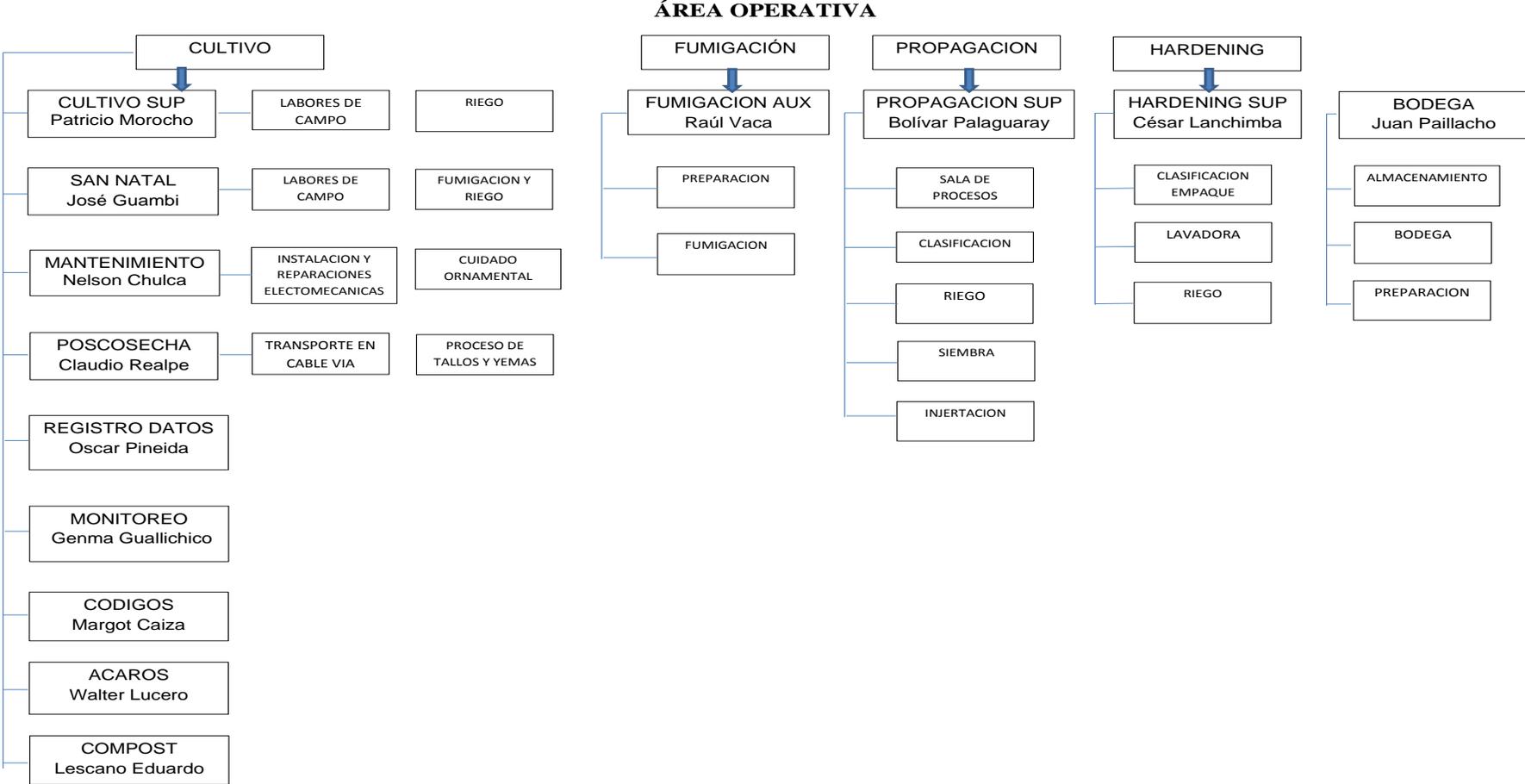
- Experiencia
- Pro actividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Entusiasmo
- Seguridad personal
- Responsabilidad

Todas las características anteriormente mencionadas son importantes en el desempeño habitual de los trabajadores, en vista que de ello depende una labor eficiente, productiva y segura.

En cada rango estructurado el empleado tiene la responsabilidad de cumplir con las actividades definidas en un inicio, cada una de estas actividades, están atadas a una evaluación y un debido control

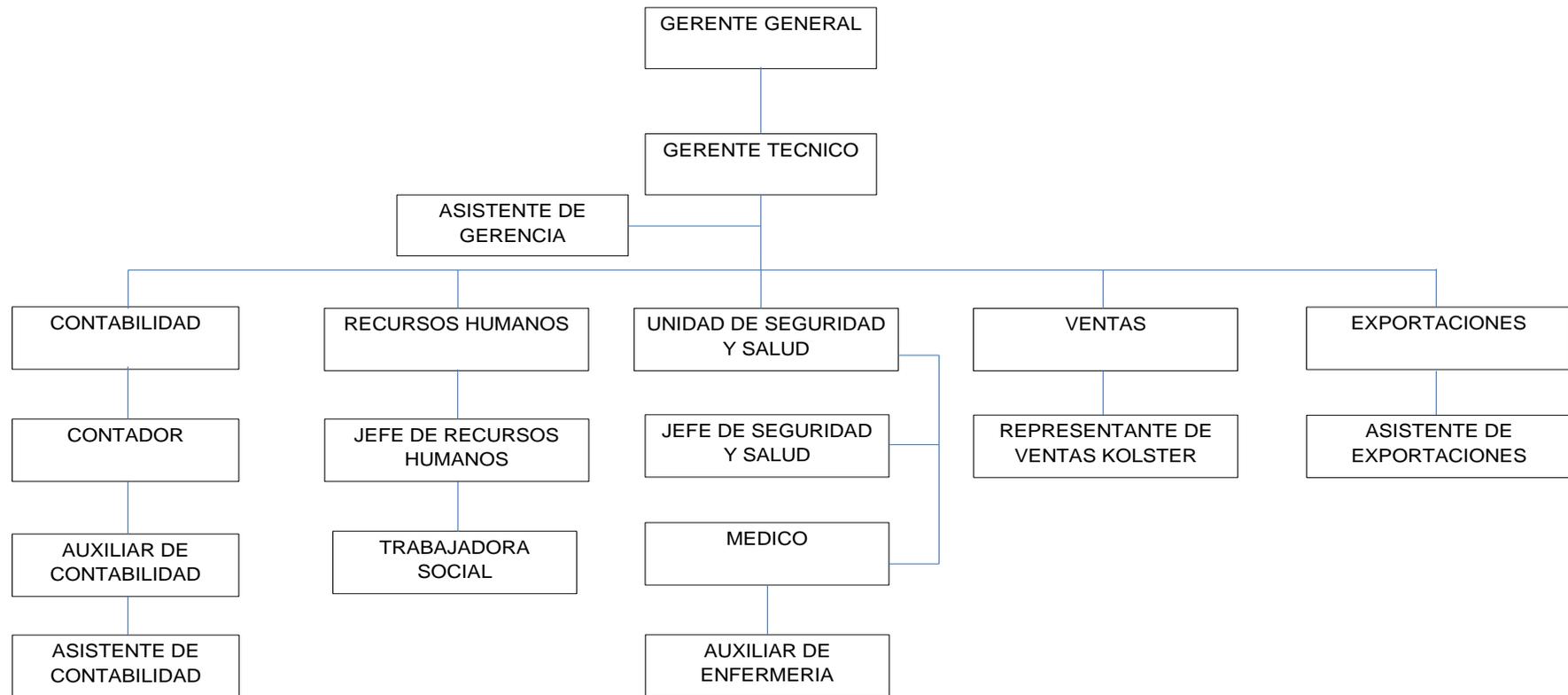
La capacitación es continua, debido a la innovación de los procesos, es por ello que Agroplantas Cia Ltda., tiene un programa constante de capacitación de empleados.

**Ilustración 1.- Organigrama Operacional de Agroplantas Cia Ltda.**



**Ilustración 2.- Organigrama estructural de Agroplantas Cia Ltda.**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**



### **2.3.Análisis del macro entorno**

Los factores macro-ambientales afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones, ya que dependen mucho del comportamiento del mercado global.

Es por ello que la realización de este diagnóstico permitirá a la empresa, conocer su situación y planificar para competir en mejores condiciones en el mercado nacional y porque no internacional, debido a que el éxito de una organización está sujeto a la capacidad que tiene la misma de afrontar los cambios constantes del mercado y al crecimiento paulatino de sus actividades.

#### **2.3.1. Factores demográficos**

Aunque los factores demográficos en la naturalidad del ambiente son muchos, para una empresa es vital saber escoger dentro de dichos factores aquellos que puedan afectar el normal desarrollo de la misma.

“El término demografía se refiere al estudio de las poblaciones, incluyendo factores como tamaño, peso, distribución económica” (Kelley & Schmidt, 2008, pág. 5)

Esto es importante porque las personas constituye la base de cualquier mercado, por tanto sus características demográficas se relacionan estrechamente con el comportamiento de compras o adquisición de productos o servicios del cliente/consumidor en el mercado para las diferentes empresas.

Es vital detallar muchos de los factores que en la sociedad se utilizan para caracterizar la demografía pero que la aplicación en las empresas de cualquier índole es casi nula.

A continuación se detalla muchos de los factores demográficos que se utilizan para filtrar datos de suma importancia en la realidad de una sociedad.

**Tabla 1.- Lista de Factores Demográficos.**

<b>Principales Factores Demográficos.</b>	
• <b>Capacidad de Carga</b>	• Saldo Migratorio
• <b>Crecimiento Natural</b>	• Tasa Bruta de Mortalidad
• <b>Eficiencia Reproductiva</b>	• Tasa Bruta de Natalidad
• <b>Envejecimiento de la Población</b>	• Tasa de Crecimiento Demográfico
• <b>Fecundidad</b>	• Tasa de Fecundidad General
• <b>Fertilidad</b>	• Tasa de Fertilidad
• <b>Índice de Masculinidad</b>	• Tasa de Supervivencia
• <b>Longevidad</b>	• Tasa de Urbanización
• <b>Media de Edad</b>	• Tasa global de Fecundidad
• <b>Mortalidad Catastrófica</b>	• Índice de Friz
• <b>Mortalidad Infantil</b>	• Índice de Sundbarg
• <b>Mortalidad Materna</b>	• Nupcialidad
• <b>Muerte</b>	• Edad
• <b>Sexo</b>	• Religión
• <b>Mercado Laboral</b>	• Medio Ambiente

**Fuente:** Principales factores demográficos. 2012

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Para un profundo análisis demográfico de una empresa, es necesario tomar en cuenta aquellos que intervengan directa o indirectamente en las decisiones del mercado, por lo que para el siguiente análisis hemos tomado en cuenta factores como:

**Tabla 2.- Factores Demográficos para el análisis**

<b>Factores Demográficos para el análisis.</b>
• <b>Educación</b>
• <b>Analfabetismo</b>
• <b>Migración</b>

**Fuente:** Factores Demográficos, 2012

**Elaborado por:** Cristian Capelo

### 2.3.1.1.Educación

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores:

- Persistencia del analfabetismo.
- Bajo nivel de escolaridad.
- Tasas de repetición y deserción escolares elevadas.
- Mala calidad de la educación
- Deficiente infraestructura educativa.

Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación, posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

La educación constituye uno de los instrumentos clave para el desarrollo de un país por lo que es de vital importancia superar los graves problemas que presenta en el Ecuador, para ello el régimen actual a dispuesto dentro de sus normativas nuevos programas de educación.

En esta perspectiva, el Consejo Nacional de Educación, dentro del Plan Decenal 2006-2015, acordó lo siguiente<sup>1</sup>:

- Aumento de 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2 012, o hasta alcanzar al menos el 6%, para la inversión en el sector.
- Universalización de la Educación Básica, para garantizar el acceso de los niños y niñas al mundo globalizado.
- Lograr la cobertura de al menos el 75% de la matrícula en el Bachillerato, a fin de desarrollar en los jóvenes competencias para la vida y el trabajo.
- Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de escuelas y colegios

---

<sup>1</sup> Plan de Educación decenal para erradicar el analfabetismo en el territorio Ecuatoriano.

### 2.3.1.2. Analfabetismo en el Ecuador

Un factor primordial causante de un panorama no enriquecedor es el analfabetismo cuestión que se detalla como concepto a continuación.

“El analfabetismo es la falta de instrucción elemental, se considera en este grupo a las personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir” (Unesco).

Cabe mencionar que en el Ecuador existen planes de alfabetización voluntaria realizada por grupos de alumnos de instituciones educativas, ONG o fundaciones para el desarrollo de la educación, también se destaca el trabajo que cada gobierno sectorial impone dentro de sus planes anuales de progreso educativo.

A continuación se presenta información relevante respecto al analfabetismo en el Ecuador:

**Tabla 3.- Índices de Analfabetismo en el Ecuador**

<b>EDUCACIÓN</b>	
<b>Analfabetismo &gt;= 15 años</b>	6,80%
<b>Promedio de años de escolaridad &gt;= 10 años</b>	9,00%
<b>Cobertura del sistema de educación pública</b>	74,20%
<b>% hogares con niños/as que no asisten a un establecimiento</b>	5,10%

**Fuente:** INEC, Índices de Analfabetismo. 2011

**Elaborado por:** Cristian Capelo

### **2.3.1.3.Migración**

Un fenómeno mundial que mueve masas y trae graves consecuencias sociales es la migración, misma que en el Ecuador es evidenciada por las altas tasas de migración en la última década.

“La migración es un movimiento de la población, en el cual las personas atraviesan una frontera específica pretendiendo adoptar una nueva residencia” (Enciclopedia Universal).

En la última década en el Ecuador este fenómeno involucra cada vez a un mayor número de familias e individuos.

La emigración y el abandono voluntario del país, del terruño y de la “patria”, se convierte en el principal sueño y utopía de miles de ecuatorianos, quienes buscan en Estados Unidos y países Europeos la tierra de la promisión.

Entre las causas más sobresalientes de la emigración están sin duda la crisis económica, el deterioro de las condiciones de vida, la situación de incertidumbre e inseguridad política y una creciente pobreza, disminución de empleo y pérdida de la capacidad adquisitiva e ingresos. Los mismos que poco a poco se pretenden disminuir con el fin de mejorar la calidad de estancia y de vida en el Ecuador.

Es muy notable mencionar el andar de este factor en los últimos meses, debido a la crisis de países europeos cuya tasa de desempleo sigue en aumento de forma significativa, muchos ecuatorianos se han visto perjudicados al perder sus trabajos. Y estos últimos que buscaban en varios destinos un mejor estilo de vida, se han visto obligados en algunos casos a retornar al Ecuador.

Es indiscutible que este factor afecta directamente al panorama Ecuatoriano, relacionándolo con el retorno de muchos migrantes produciendo un aumento proporcional a la tasa de desempleo local.

A pesar de ello el gobierno ha puesto en marcha el plan voluntario de retorno emigrantes que tiene presencia desde el año 2008, y adicionalmente no hace mucho el vicepresidente de la república (Lenin Moreno), presentó el Plan Retorno a Casa Manuela Espejo.

La idea es brindar planes de intervención integrales personalizados en temas de vivienda, empleo, ayudas para el retorno y asistencias técnicas, para los migrantes e incluso para aquellos que tienen una discapacidad que ayuden a aminorar el impacto socio-económico y la variabilidad en varios indicadores locales.

### **2.3.2. Factores económicos**

Los factores económicos se refieren al poder adquisitivo, es decir, el nivel de ingresos, precios, políticas fiscales y tributarias presentes en la organización. Es importante conocer cómo se encuentra la sociedad en relación a su situación económica, pues cualquier organización depende directamente del nivel de ingresos de los consumidores para tener un enfoque claro al momento de proyectar propuestas a los clientes.

Las condiciones económicas son primordiales en el ambiente en el que se desarrolla la empresa dado que intervienen directamente con el mercado que la empresa atiende y la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

Es necesario el análisis de indicadores económicos del país donde sus áreas o segmentos son el centro de una red de zonas económicas y productivas (agropecuarias, industriales, agroindustriales, forestales, mineras, petroleras), divididas en dos ejes de flujos de capitales, bienes, servicios y personas.

Dentro del análisis es vital también realizar un estudio de la trascendencia del sector florícola dentro del mercado ecuatoriano, tomando en consideración variables como nivel de producción, principales países de destino, exportaciones y exportadores, entre otros. Esto nos ayuda a tener una percepción del tema que tratamos, es importante recopilar datos informativos que contribuyan a la toma de decisiones o formulación de correctas estrategias.

Factores determinantes de la economía:

- Inflación
- Tasas de interés.
- Mercado Laboral
- PIB
- Balanza comercial
- Análisis del sector florícola.

**Tabla 4.- Datos económicos relevantes en Ecuador**

<b>PERIODO 2011</b>	
<b>POBLACION(millones)</b>	<b>14'483.499 (2011)</b>
<b>PIB</b>	<b>26.928,19 millones de \$</b>
<b>INFLACION</b>	<b>5.09%</b>
<b>PIB PERCAPITA</b>	<b>4.569 millones</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Datos Económicos del Ecuador, 2011

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Los datos de la ilustración anterior, abren una pauta para el análisis macro, el número de habitantes se relaciona con datos del censo realizado en el año 2011, también se enuncian índices Económicos que son filtrados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo que también se encuentran en relación al periodo 2011.

### **2.3.2.1. Inflación**

Entre los aportes de la economía global, existen factores que reflejan el andar económico de un país, los mismos que son utilizados como principio de un análisis macroeconómico, toda organización debe considerar como opción el análisis de un concepto llamado inflación, a continuación presentamos la ideología que refleja el diccionario de administración y finanzas al conceptualizar a la inflación.

Según el: (Diccionario de Administración y Finanzas, 2001) “La inflación es el incremento en el nivel de precios que da lugar a una disminución del poder adquisitivo del dinero” (p.271).

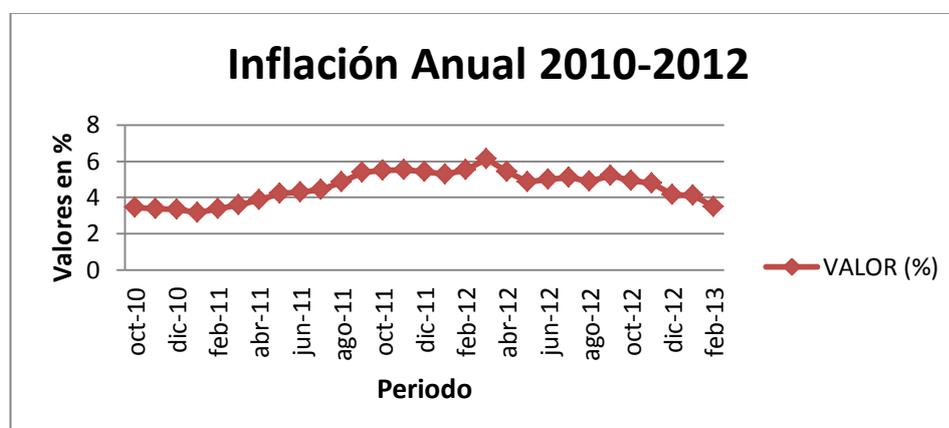
En el Ecuador debido al agravante del año 2000 (crisis bancaria), la inflación ha tomado un rumbo desequilibrado siendo el principal factor a controlar de cada gobernante. Y es justificable ya que de ello depende un buen andar social y económico.

**TABLA 5.- Inflación en el Ecuador (ANUAL).**

Periodo	Inflación Anual (%)			
	2010	2011	2012	2013
<b>Enero</b>	-	3,17	5,29	4,10
<b>Febrero</b>	-	3,39	5,53	3,48
<b>Marzo</b>	-	3,57	6,12	-
<b>Abril</b>	-	3,88	5,42	-
<b>Mayo</b>	-	4,23	4,85	-
<b>Junio</b>	-	4,28	5,00	-
<b>Julio</b>	-	4,44	5,09	-
<b>Agosto</b>	-	4,84	4,88	-
<b>Septiembre</b>	-	5,39	5,22	-
<b>Octubre</b>	3,46	5,50	4,94	-
<b>Noviembre</b>	3,39	5,53	4,77	-
<b>Diciembre</b>	3,33	5,41	4,16	-

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Datos de inflación del Ecuador, 2010-2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 1.- Inflación anual del Ecuador (2010-2012)**



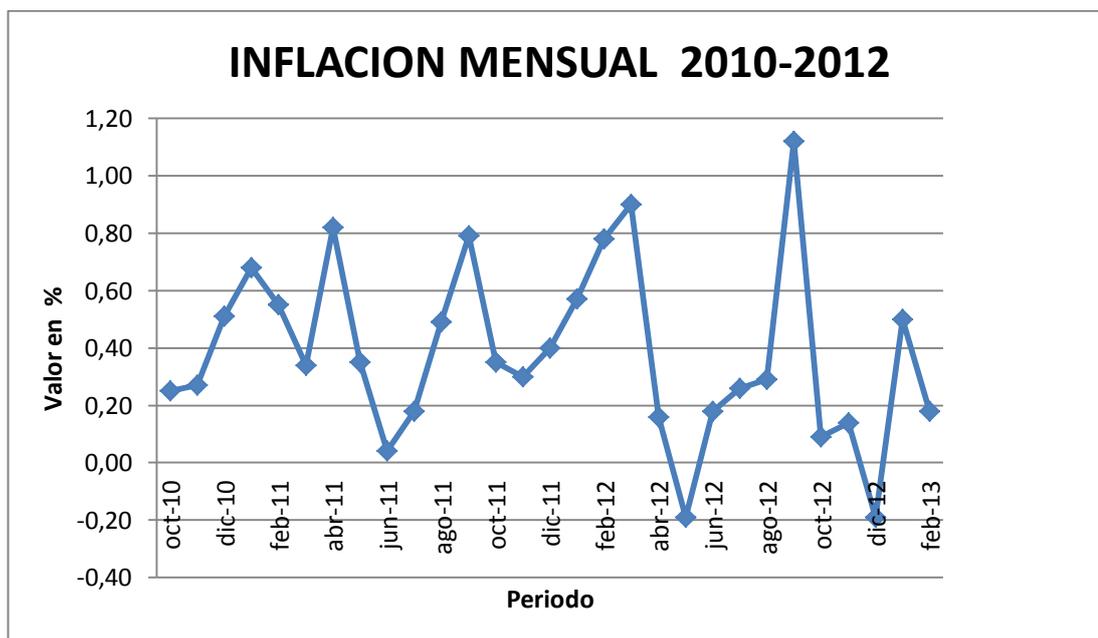
**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Inflación Anual, 2010 - 2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Tabla 6.- Datos de inflación mensual en el Ecuador.**

Periodo	Inflación Mensual (%)			
	2010	2011	2012	2013
<b>Enero</b>	-	0,68	0,57	0,50
<b>Febrero</b>	-	0,55	0,79	0,18
<b>Marzo</b>	-	0,34	0,90	-
<b>Abril</b>	-	0,82	0,16	-
<b>Mayo</b>	-	0,35	(0,19)	-
<b>Junio</b>	-	0,04	0,18	-
<b>Julio</b>	-	0,18	0,26	-
<b>Agosto</b>	-	0,49	0,29	-
<b>Septiembre</b>	-	0,79	1,12	-
<b>Octubre</b>	0,25	0,35	0,09	-
<b>Noviembre</b>	0,27	0,30	0,14	-
<b>Diciembre</b>	0,51	0,40	(0,19)	-

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Datos de inflación mensual en el Ecuador, 2010-2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 2.- Datos Inflación mensual en el Ecuador (2010-2012)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Inflación Anual, 2010 - 2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

El poder de adquisición de una persona o un grupo social, depende directamente del comportamiento del mercado en general, ya que la inflación denota los precios de productos básicos para el buen vivir de una persona o también conocido como IPC (Índice de Precios al Consumidor), cuestión que no debemos escatimar en la conducta normal de una empresa.

Los datos de las tablas anteriores delimitan el plano macro-económico de un país, ya que indican en cifras porcentuales, sea de un periodo anual como mensual, la relación en la variación de precios del mercado y sus cambios en el tiempo.

La recopilación es información del Banco Central del Ecuador (BCE), los datos están actualizados al último mes de apreciación y estadística global.

La economía tiene varios factores fluctuantes de los que depende el normal desarrollo de la población de un país, uno de estos factores es la inflación que se lo conoce por ser un fenómeno económico dependiente de la variación de elementos como la oferta, demanda y la circulación de dinero en el mercado.

Al pasar de los años desde que la dolarización se implementó en el andar de la economía Ecuatoriana, muchos han sido los gobiernos cuya ideología primordial es equilibrar las tasas de inflación, es decir, mantener los precios de productos de consumo masivo en un nivel cómodo y relativo a los ingresos de las personas, y obviamente tomando en cuenta la demanda de la sociedad.

El actual gobierno aplica una política cuyo andar principal es elevar el gasto público, para ello existe la posibilidad de una reacción negativa en caso de que el control de la inflación no sea adecuado, generando de cierta forma un exceso de circulante en el mercado, que a su vez hace que las personas gasten más para la satisfacción de sus necesidades, provocando de esta forma el alza de precios en honor a la teoría de la oferta y la demanda.

Al ser un factor macroeconómico la inflación suele causar efectos en el normal funcionamiento de la economía local, muchos de esos efectos no solo perjudican a la

sociedad en general sino al sector productivo, modificando de alguna manera el corriente comportamiento que tiene una empresa en el mercado.

#### **2.3.2.1.1. Inflación en las exportaciones e importaciones**

Algunas de las consecuencias para diversas empresas de distintos sectores productivos suele encontrarse en el nivel de exportaciones e importaciones de bienes, este último debido a la potencial posibilidad de la subida de precios en los insumos destinados a la producción de cualquier bien o servicio, lo que provoca de esta forma un aumento de costos en la producción, ya su vez en el precio de venta, que a su vez deja como resultado en el caso del vendedor, que su capacidad de venta no sea la misma, y en el caso del comprador, que su poder de adquisición sea menor al normal.

#### **2.3.2.1.2. Inflación en las empresas**

En el plano organizacional hay que considerar que la inflación también tiene sus repercusiones siempre y cuando la misma no tenga un equilibrio moderado, si esto no fuese el caso en la mayoría de empresas se podría generar costos administrativos que a sus vez implica el alza de precios del producto final, adicionalmente afecta a las inversiones productivas, siendo este último vital en el desarrollo económico de un país y más aún cuando nos referimos a empresas como Agroplantas Cia Ltda., que se encuentra directamente relacionada con el mercado exterior.

Si relacionamos la inversión con la inflación nos damos cuenta que los empresarios tienen dos opciones, invierten porque tienen garantías, beneficios y el riesgo es mínimo, o simplemente no lo hacen porque los factores anteriormente mencionados no existen, y para dicha decisión es esencial tener un equilibrio económico en el sector productivo a invertir.

Es necesario como organización realizar un análisis en el que se considere a la inflación como elemento primordial de un posible cambio del andar económico, la posición de toda empresa siempre debe ser la de prevenir cualquier malestar de cualquier índole. Por lo que se tendrá en cuenta la fluctuación de la inflación como eje económico dentro de la empresa.

### **2.3.2.1.3. Análisis de las estadísticas inflacionarias**

En el Ecuador el indicador de inflación de los últimos meses y en relación al periodo anterior se puede decir que a Febrero del 2013 según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) la inflación es del 3.48 % , siendo una cifra que va en concordancia con el promedio de los últimos meses, pero que tiene un decrecimiento del 2.05% con relación al 2012, dándonos como conclusión que a los precios que se consideran para el cálculo de la inflación ha tenido una baja del 2.05% en relación al periodo anterior esto se puede dar por cuestiones del efecto de la demanda.

Una de las consecuencias para el constante cambio de la inflación es el andar productivo de cada sector del Ecuador, debido a varios fenómenos ya sean naturales como sociales es mantener a la inflación en un estándar constante, es muy complicado ya que existen factores primordiales como desastres medio ambientales que implica menos producción y el alza de precios, como también fenómenos sociales en el que incluimos el inicio de clases en las instituciones educativas.

### **2.3.2.2. Tasas de interés**

En el análisis del ambiente económico es primordial el estudio de las tasas de interés debido a los reajustes que las mismas han tenido a partir de la inclusión de un sistema dolarizado en el Ecuador siendo este fenómeno causante de un gran impacto en la economía local que genera consecuencias ya sea para las personas naturales como para sociedades.

Un concepto clave para interpretar lo que es la tasa de interés lo mencionamos a continuación con el fin de clarificar el próximo análisis. (Diccionario de Administración y Finanzas, 2001) “Dícese de la tasa de interés a la Tasa de incremento del poder adquisitivo futuro que debe percibir un prestamista de dinero relacionando el capital con la unidad de tiempo” (p.495).

Hoy en día tanto las personas naturales como sociedades tienen a su favor reglas claras al momento de requerir un crédito en Instituciones Financieras, debido a la

intervención de órganos reguladores como son el Banco Central del Ecuador, conjuntamente con la Superintendencia de Bancos.

Las políticas implementadas en el sector financiero y la necesidad de un control adecuado y objetivo al contrario de periodos anteriores, comprenden en colocar techos (limites) a las tasas de interés con el fin de que todas las IFI's-Instituciones Financieras- tengan un común en la oferta de sus servicios de cualquier índole.

Para una organización como “Agroplantas Cia Ltda.”, el beneficio es grande por la facilidad de financiamiento en el sector financiero, relacionándolo con la tasa de interés que a su vez en la actualidad genera un menor gasto financiero, indudablemente esto se transforma en una oportunidad en caso de que la empresa requiera de la ejecución de proyectos en pro de los procesos productivos o administrativos, así como proyectos de ampliación en el futuro generando competencia en el mercado de las rosas.

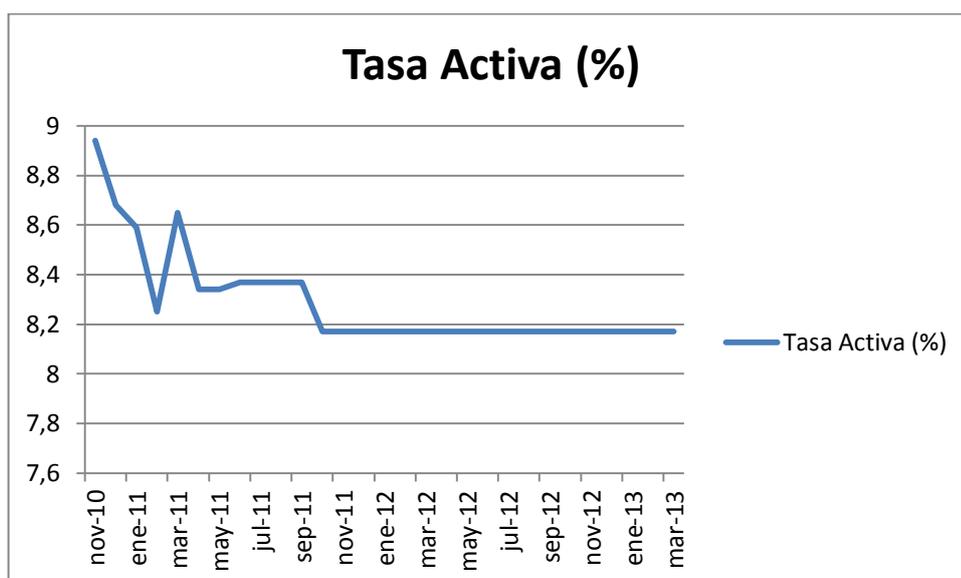
En la tabla a continuación se puede observar detalladamente las tasas de interés de los últimos periodos cuya fuente informativa es el Banco Central del Ecuador que mensualmente detallan las tasas a considerar en las instituciones financieras.

**Tabla 7.- Tasa de interés activa en el Ecuador**

Periodo	Tasas de Interés Activa (%)			
	2010	2011	2012	2013
<b>Enero</b>	-	8,59	8,17	8,17
<b>Febrero</b>	-	8,25	8,17	8,17
<b>Marzo</b>	-	8,65	8,17	8,17
<b>Abril</b>	-	8,34	8,17	-
<b>Mayo</b>	-	8,34	8,17	-
<b>Junio</b>	-	8,37	8,17	-
<b>Julio</b>	-	8,37	8,17	-
<b>Agosto</b>	-	8,37	8,17	-
<b>Septiembre</b>	-	8,37	8,17	-
<b>Octubre</b>	-	8,17	8,17	-
<b>Noviembre</b>	8,94	8,17	8,17	-
<b>Diciembre</b>	8,68	8,17	8,17	-

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Tasas de interés en el Ecuador, 2010-2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

Gráfico 3.- Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasas de interés en el Ecuador, 2010-2012

Elaborado por: Cristian Capelo

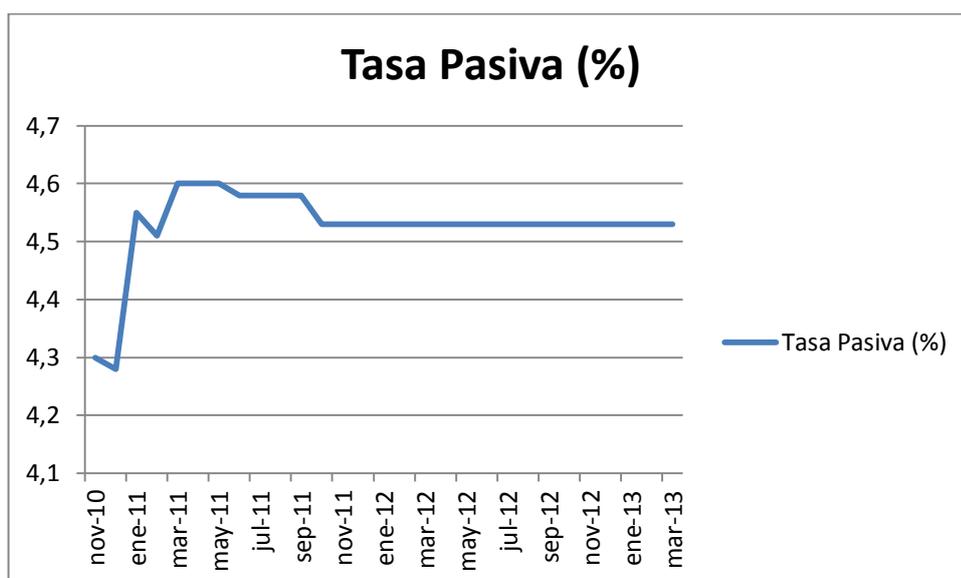
Tabla 8.- Tasa de Interés Pasiva.

Periodo	Tasas de Interés Pasiva (%)			
	2010	2011	2012	2013
Enero	-	4,55	4,53	4,53
Febrero	-	4,51	4,53	4,53
Marzo	-	4,60	4,53	4,53
Abril	-	4,60	4,53	-
Mayo	-	4,60	4,53	-
Junio	-	4,58	4,53	-
Julio	-	4,58	4,53	-
Agosto	-	4,58	4,53	-
Septiembre	-	4,58	4,53	-
Octubre	-	4,53	4,53	-
Noviembre	4,30	4,53	4,53	-
Diciembre	4,28	4,53	4,53	-

Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasas de interés en el Ecuador, 2010-2012

Elaborado por: Cristian Capelo

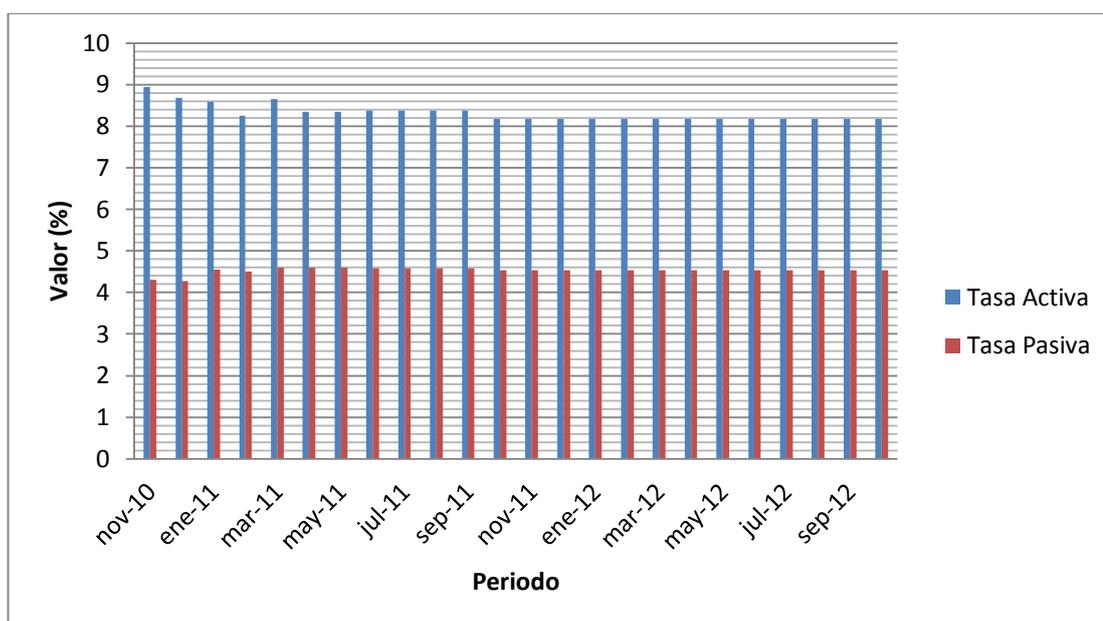
**Gráfico 4.- Tasa de Interés Pasiva.**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Tasas de interés en el Ecuador, 2010-2012

**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 5.- Tasas de interés en el ecuador**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés en el Ecuador, 2010-2012

**Elaborado por:** Cristian Capelo

La apreciación tanto en la tabla como el reflejo en la gráfica es constante a las políticas económicas que rigen el sistema financiero, es decir no existe un aumento significativo en la transición de periodos, lo cual es muy bueno para el sector productivo porque mientras las IFI's se mantengan en una brecha definida, la

posibilidad de planeación es más exacta al momento de tomar decisiones de parte de la empresa.

Es cierto que la tasa nominal tiene mucho que ver, ya que es la tasa real a la que los usuarios de servicios financieros como créditos se atienen al momento de realizar un requerimiento.

Se debe tener en cuenta que las tasas de interés inciden en la economía tanto positivamente como negativamente al ser altas o bajas tasas de interés.

- Si las tasas de interés son bajas ayudan al crecimiento de la economía facilitando el consumo.
- Tasas de interés altas favorecen el ahorro y frenan la inflación, ya que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas.
- Al tener una tasa activa baja incrementa la obtención de créditos, y por ende aumenta el rol de comercio, la creación de microempresas y el consumo.
- Al tener una tasa pasiva alta, es signo de que la institución financiera no se encuentra muy bien y podría producirse con el tiempo especulación.

Entonces podemos deducir que las tasas de interés son un factor fundamental en la economía de un país, ya que las actividades económicas que se llevan a cabo en un mercado financiero no van a depender de estas, debido a que siempre que se solicite un préstamo por más bajo que sea el monto solicitado se va a tener que pagar un interés.

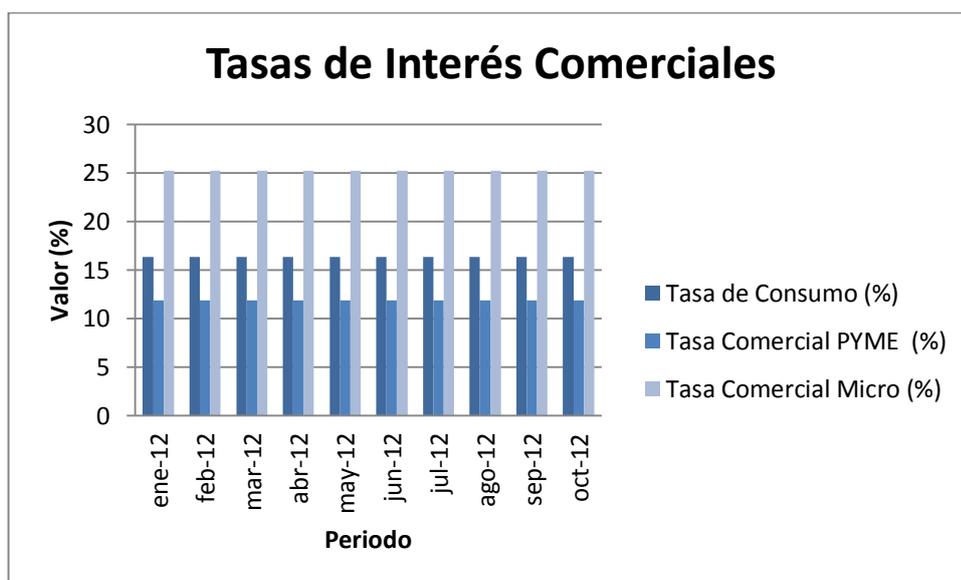
Adicionalmente es de suma importancia considerar dentro de las tasas de interés aquella comercial y de productividad conjunta es decir las tasas de interés que hacen relación con las exigencias del mercado para la prospera continuidad en un negocio, a continuación la fluctuación en las tasas de interés comerciales, dispuestas para microempresas, PYMES, y negocios individuales con sustento legal.

**Tabla 9.- Tasas de interés comerciales**

	<b>Tasa de Consumo (%)</b>	<b>Tasa Comercial PYME (%)</b>	<b>Tasa Comercial Micro (%)</b>
<b>oct-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>sep-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>ago-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>jul-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>jun-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>may-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>abr-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>mar-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>feb-12</b>	16,3	11,83	25,2
<b>ene-12</b>	16,3	11,83	25,2

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés Comerciales, 2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 6.- Tasas de interés comerciales**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Tasas de interés comerciales, 2012  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

Como podemos apreciar dentro de la tabla N°8 y la gráfica N°4, las tasas de interés en el mercado laboral que afectan directamente a la requisición de una empresa tienen un porcentaje más elevado, esto se debe a factores como el tiempo, la necesidad del o la persona natural o sociedad y obviamente los gastos que asume la institución para con la necesidad del cliente.

A pesar de que la tasa de consumo se encuentra en un 16,3%, PYME 11.83%, y micro del 25.20%, la posibilidad de Agroplantas Cia Ltda., para con el acceso a la obtención de un crédito es inmediata por la capacidad de pago es valedero.

### **2.3.2.3.Mercado laboral**

A raíz del aumento poblacional en el Ecuador, el mercado laboral también ha tenido un leve crecimiento debido a la productividad de las empresas y la requisición de personal.

En la actualidad del Ecuador el desempleo impone un costo en la economía, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para siempre.

En un sistema económico, uno de los factores fundamentales es el suministro de recursos humanos (trabajo), y la posibilidad de mejorar el estilo de vida de la sociedad, generando plazas de trabajo e incrementando el nivel de producción y manufactura en las distintas empresas.

Para ello colocamos frente a frente dos de los agentes más influyentes de la actividad productiva: por un lado se encuentran las unidades familiares que incluyen a todos los individuos que directa o indirectamente participan de las actividades productivas y consumen los bienes y servicios finales elaborados, por otro lado tenemos las unidades de producción que están representadas por las empresas y son las encargadas generar empleos en el país.

A continuación una tabla que detalla el estado del desempleo en los últimos años en el Ecuador.

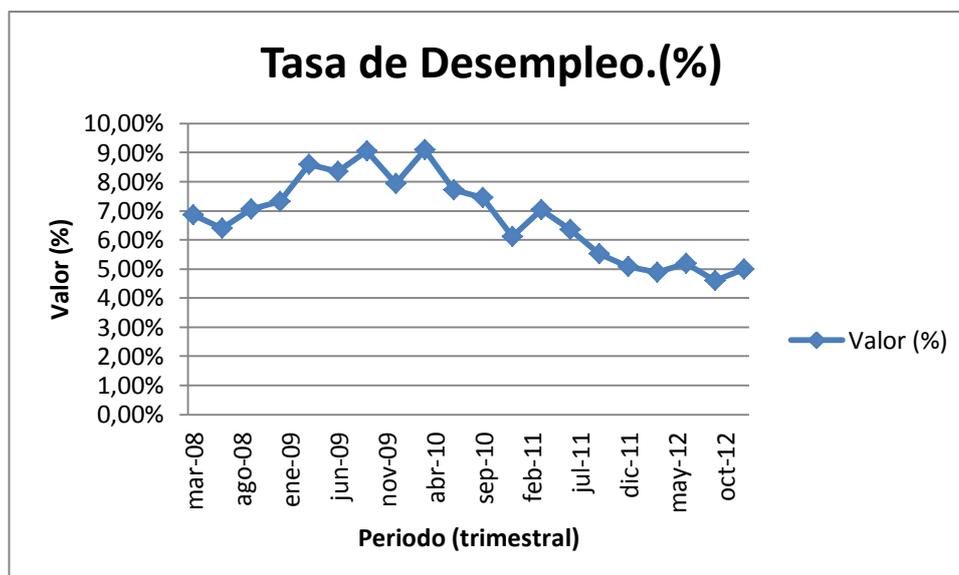
**Tabla 10.- Índices de desempleo periodo (2008-2011)**

Periodo	Tasas de Desempleo establecida de forma trimestral (%)				
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Enero - Marzo</b>	6,86	8,60	9,09	7,04	4,88
<b>Abril - Junio</b>	6,39	8,34	7,71	6,36	5,19
<b>Julio - Septiembre</b>	7,06	9,06	7,44	5,52	4,60
<b>Octubre - Diciembre</b>	7,31	7,93	6,11	5,07	5,00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 7.- Índices de desempleo periodo (2008-2012)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

A pesar de los múltiples problemas económicos que ha tenido nuestro país en los últimos años es notable, y se puede evidenciar en la gráfica proporcionada por el Banco Central del Ecuador, que a medida que el tiempo transcurre, el nivel de personas desocupadas ha disminuido, siendo este un escenario positivo para futuros periodos, adicionalmente se puede mencionar que en su mayoría el mejoramiento de este indicador se debe al impulso importante de empleo que proviene del sector privado el mismo que sigue manteniendo el 80% de creación de puestos de trabajo,

frente al 20% del sector público, sin que experimenten ningún cambio al menos por los periodos próximos.

#### **2.3.2.4.Producto interno bruto (P.I.B)**

EL PIB (Producto Interno Bruto) en un país es fundamental dentro de su ambiente macroeconómico, porque refleja el crecimiento moderado y varios aspectos como el valor monetario de la producción en bienes y servicios en un tiempo determinado, normalmente se lo realiza en un periodo de un año.

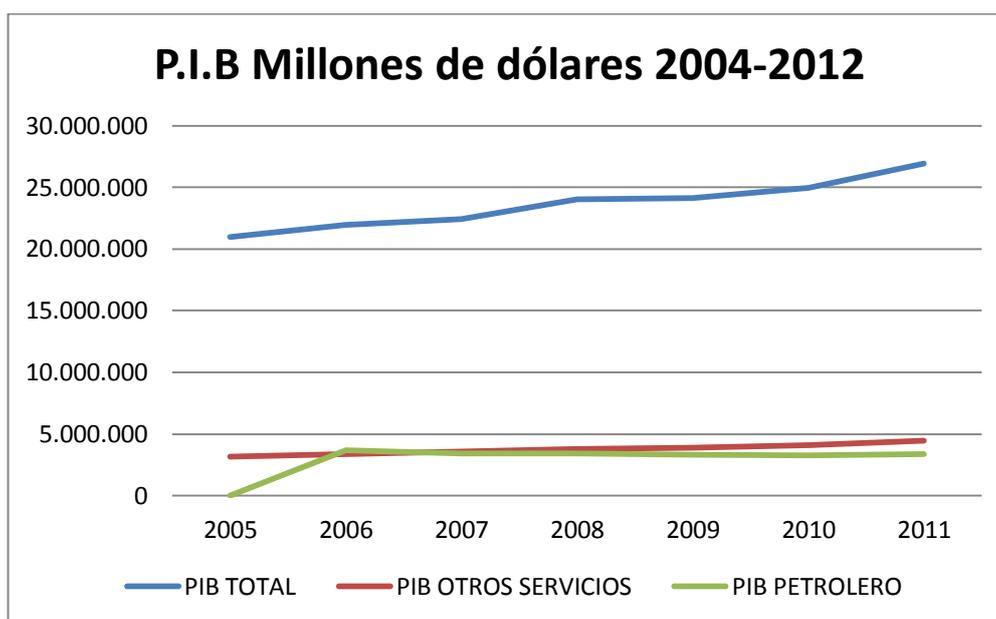
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. A continuación se detalla la evolución del PIB en el Ecuador:

**Tabla 11.- Análisis del producto interno bruto (PIB)**

<b>P.I.B. Millones de dólares</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>PIB OTROS SERVICIOS</b>	<b>PIB PETROLERO</b>
<b>2005</b>	20.965.934	3.172.017	3589.57
<b>2006</b>	21.962.131	3.354.834	3.699.733
<b>2007</b>	22.409.653	3.555.406	3.405.221
<b>2008</b>	24.032.489	3.808.933	3.433.527
<b>2009</b>	24.119.455	3.873.947	3.344.944
<b>2010</b>	24.983.318	4.082.686	3.256.454
<b>2011</b>	26.918.190	4.463.469	3.392.360

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

Gráfico 8.- Producto Interno Bruto (P.I.B)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristian Capelo

El PIB es un factor muy relevante para analizar el funcionamiento de la economía debido a que el nivel de crecimiento y desarrollo de un país se mide según la evolución de este indicador en forma anual.

Esta variable da la idea del volumen de la economía, a su vez se debe reportar en dólares para permitir comparaciones a nivel internacional y evitar la distorsión que produce la inflación. Un PIB sano en un país subdesarrollado como es el caso de Ecuador, es aquel que supera adecuadamente al crecimiento poblacional

El Producto Interno Bruto de nuestro país depende en gran parte del sector de “petróleo y minas” es así que desde 1978 ha tenido una desaceleración en su crecimiento relacionada con la terminación del boom petrolero, el sector primario considerado el PIB no petrolero también ha sido afectado por desastres naturales como el fenómeno del niño disminuyendo la potencial cantidad de producción en varias empresas, además que existen fenómenos naturales que causan daños en la infraestructura productiva y la red vial del país.

Para el año 2012 el Banco Central del Ecuador estimo que habría un crecimiento del 4.82% en el P.I.B en relación al periodo anterior, 73.231.93 millones de dólares de producto interno bruto (P.I.B) al finalizar el año.

En los últimos meses cabe recalcar que gran parte del P.I.B se concentra en el sector de la construcción, con un crecimiento del 3.84%, mientras que las actividades agrícolas y ganaderas que es el sector donde se familiariza Agroplantas Cia Ltda., ha tenido un crecimiento del 2.04% en relación al periodo 2011.

La exploración de minas y cantera tuvo un aumento del 0.72%, al igual que actividades de comercio al por mayor y menor.

Según datos macroeconómicos en el país, 2`314.594 personas tienen un empleo pleno, el 80.9% trabaja en empresas privadas mientras que esta cifra en el año 2011 estuvo en el 78.6%.

Todos los datos anteriormente mencionados son propicios para el crecimiento del Producto Interno Bruto, a pesar del pasar de los años el petróleo sigue siendo la principal fuente de sustento en la economía local, a partir del inicio del periodo del actual gobierno se han aplicado normativas tributarias cuyos resultados son la recaudación en continuo aumento de impuestos a las personas y sociedades convirtiéndolos como fuente de gasto e inversión para el estado.

El campo productivo sigue siendo escaso en el aporte al P.I.B por que no se contribuye con la producción y la inversión extranjera en el país. Siguen siendo los mismos productos como el banano, rosas, y productos de índole agrícola los que contribuyen en el aporte del P.I.B.

El sector florícola va en aumento gracias a decisiones autónomas de crecimiento e intervención privada, que son importantes para las empresas en plan de éxito, es por ello que al pasar de los periodos este factor tiene un notable incremento.

### **2.3.2.5. Análisis del sector florícola en el Ecuador**

El sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo 19 abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial, y en el cual el Ecuador se puede sentir más que orgulloso por lo que se ha logrado en el pasar de los tiempos.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas.

Las tendencias actuales de Mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios.

Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; claveles, crisantemos, gipsófilas, rosas, eran las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional.

La biodiversidad geográfica del Ecuador y el clima, favorecen el crecimiento de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, flores de verano, etc. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador.

Poco tiempo después se descubrió que las condiciones de luminosidad de la sierra eran las perfectas para producir rosas de gran tamaño, por lo que la industria creció, cambiando así la vida de algunos cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas. 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.

### 2.3.2.5.1. Descripción de productos y elaborados del sector

Ecuador es uno de los países que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa, que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores.

La Gypsophila, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo, el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras Flores de Verano. Las Flores Tropicales con más de 100 variedades que se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, no necesitan de refrigeración y por ser muy fuertes, resisten la manipulación. Las gerberas, girasoles y las vistosas anuales del género “Geodetia” (Clarkia) también se cultivan, al igual que los crisantemos que se dividen en tres clases: “margaritas”, “ornamentales” y “noveles”

Según los datos obtenidos por empresas encargadas de realizar estadísticas del sector florícola se puede deducir que la principal especie de flor que el Ecuador oferta al mundo es la rosa misma que figura como la líder del conjunto, Ecuador exporta más de 60 variedades, incluidas las variedades de la rosa roja “First Red”, “Classi”, “Dallas”, “Mahalia”, “Madame Del Bar” y “Royal Velvet”. Las variedades de la rosa amarilla que se cultivan son la “Allsmer Gold” y la “Skyline”. Otras incluyen la rosa de pimpollos “Anna Nubia” y las de color púrpura “Ravel” y “Gretta”. Naturalmente, las hay de todos los tonos intermedios también. Las flores de corte, en particular las rosas, constituyen la porción más importante de la torta de exportación.

**Ilustración 3.- Variedades de Rosas.**



**Fuente:** Cerca del sol, Rosas de altura, las más hermosas del mundo.  
La Flor, Noviembre - Diciembre - 2010 - N° 60.

### 2.3.2.5.2. Exportaciones del sector

El sector florícola es uno de los más importantes en relación a productividad en el Ecuador, aporta de manera relevante a la economía local por lo cual es vital mencionar el nivel de exportaciones con el que se ha venido desarrollando.

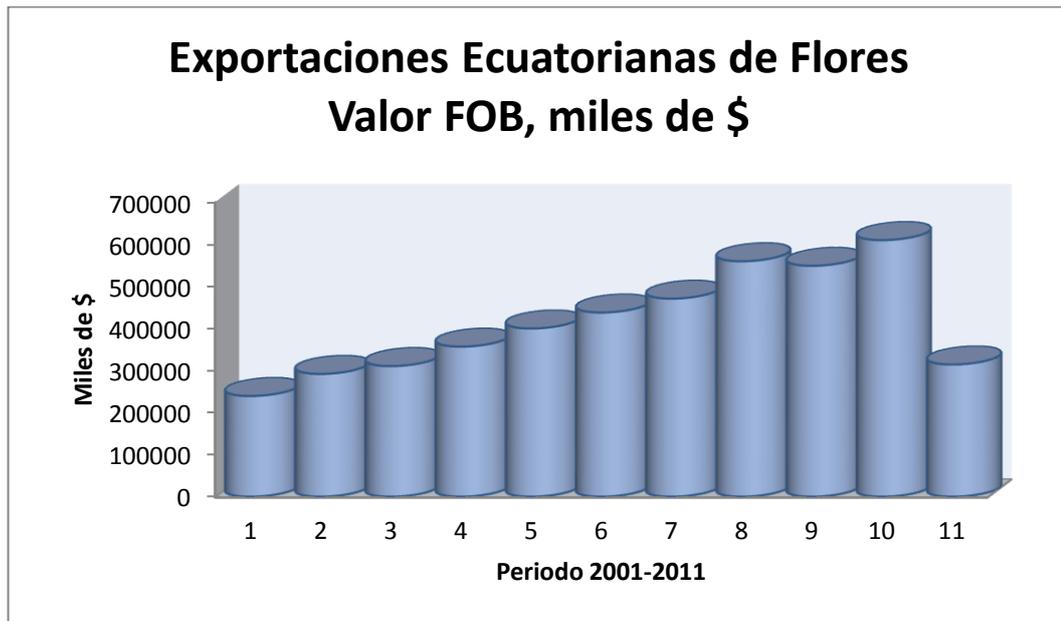
El valor exportado de flores tiene un comportamiento histórico ascendente, el crecimiento promedio anual fue del 11% en el periodo 2001-2010; esto equivale a una variación absoluta del 155%, es decir que el valor del 2010 es más del doble del valor exportado en el 2001. En el caso de volumen exportado, se visualiza una conducta irregular, teniendo un valor máximo de 105,733 Tm, mínimo de 74,230 Tm y promedio de 95,272 Tm; en el periodo la variación absoluta fue del 42% que se deriva en un crecimiento promedio anual del 4%. Mientras que la variación del último año en toneladas fue de 5%, el crecimiento en valor FOB fue de 11%.

**Tabla 12.- Exportaciones de Flores en el Ecuador**

<b>Exportaciones Ecuatorianas de Flores / Valor FOB, Miles \$</b>	
<b>2001</b>	238.050,00
<b>2002</b>	290.326,00
<b>2003</b>	308.738,00
<b>2004</b>	354.819,00
<b>2005</b>	397.907,00
<b>2006</b>	435.849,00
<b>2007</b>	468.753,00
<b>2008</b>	557.565,00
<b>2009</b>	546.699,00
<b>2010</b>	607.761,00
<b>2011</b>	312.546,00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

Gráfico 9.- Exportación Ecuatoriana de Flores



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Unidad de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR.

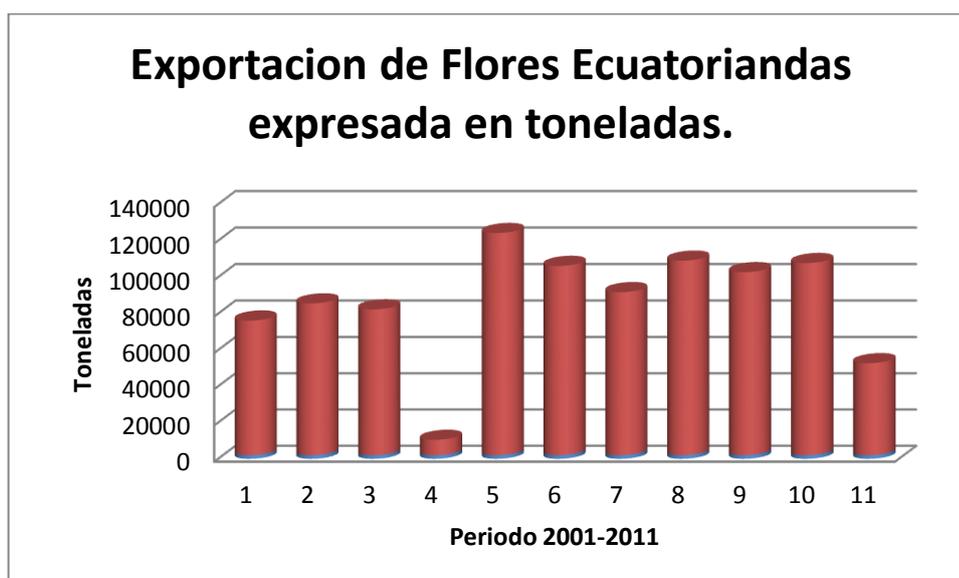
Tabla 13.- Exportación de flores en toneladas.

Exportaciones Ecuatorianas de Flores / Toneladas.	
2001	74230
2002	83631
2003	80363
2004	8485
2005	122185
2006	104165
2007	89787
2008	107034
2009	100741
2010	105733
2011	50749

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 10.- Exportación Ecuatoriana de Flores (Toneladas)



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Unidad de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR.

### 2.3.3. Factores políticos – legales

Toda organización cuyo fin sea ingresar en el mercado en cualquier sector productivo, debe necesariamente cumplir con ciertas normas legales que garanticen su asociación y el giro del negocio, para ello se han creado dependiendo del país instituciones reguladoras públicas o privadas que se encargan del control adecuado de las actividades que las empresas realizan.

Las disposiciones políticas y legales que adopte el poder ejecutivo y legislativo tendrán un impacto en las operaciones de “Agroplantas Cia Ltda.” y en las decisiones de los mercados internacionales, por lo que es de gran importancia que las empresas conozcan el entorno político – legal que rige el desarrollo de sus actividades.

En este ambiente se realizará el análisis de variables que influyen en la toma de decisiones del sector florícola, de las mismas que puede surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

Entre las principales leyes que debe cumplir “Agroplantas Cia Ltda.” se detalla las siguientes:

- Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
- Cumplir las Disposiciones Tributarias
- Obedecer la Norma ISO 14000
- Ley del Medio Ambiente
- Cumplir con las normas de la BASC
- Cumplir el Régimen Aduanero

En esta última ley la empresa deberá acatar y cumplir con lo dispuesto en las siguientes variables.

### **2.3.3.1.Legislación sobre exportaciones**

Las personas naturales y jurídicas que realizan exportaciones o importaciones deben cumplir con lo establecido en la base legal de comercio exterior que rige en nuestro país. A continuación se describe el procedimiento que se debe realizar:

#### Procedimiento inicial

El procedimiento con detalles se los puede encontrar en la página de la aduana del Ecuador, fuente a referir en lo siguiente.

Para obtener el registro como Exportador ante la Aduana, se deberá gestionar previamente el RUC en el Servicio de Rentas Internas, una vez realizado este paso se deberá:

1. Registrar los datos ingresando en la página: [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec), link: OCE's (*Operadores de Comercio Exterior*), menú: Registro de Datos y enviarlo electrónicamente.
2. Llenar la Solicitud de Concesión/Reinicio de Claves que se encuentra en la misma página web y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención

al Usuario del SENA, firmada por el Exportador o Representante legal de la Cía. Exportadora. Recibida la solicitud se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico, de no existir novedades se acepta el Registro inmediatamente.

Una vez obtenido el registro se podrá realizar la transmisión electrónica de la Declaración de Exportación

#### **2.3.3.1.1. Documentos que se debe cumplir para proceder a exportar**

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando proceda).
- Certificado de Origen. (cuando proceda)
- Documento de Transporte.
- Orden de Embarque impresa

El crecimiento del sector florícola ecuatoriano en los mercados internacionales está sujeto en gran parte a las condiciones político – legales que ofrezca el gobierno a las empresas, para que estas en medio de un entorno seguro y que las apoye, opten por las estrategias más idóneas para cumplir este objetivo.

La empresa “Agroplantas Cia Ltda.” cumple con todo lo estipulado en la Ley de Comercio Exterior ya que para esto contrata los servicios de Agentes autorizados para cumplir con dichos trámites de aduana.

#### **2.3.3.1.2. Tarifas arancelarias**

En el análisis de esta variable es necesario hacer referencia a los sistemas arancelarios con los que la empresa “Agroplantas Cia Ltda.” tiene relación.

Las exportaciones ecuatorianas en especial las realizadas hacia Estados Unidos se benefician de dos sistemas de preferencias arancelarias que permiten que productos

ecuatorianos ingresen libres del pago de aranceles: el Sistema Generalizado de Preferencias y el Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas.

En los últimos meses se ha intensificado la viabilidad de renovar los mencionados convenios por un periodo más, es decir para el periodo 2013, con la finalidad de velar por el bienestar de aquellas empresas que dependen directamente de las preferencias unilaterales y que incrementan la capacidad de producción y ventas de Agroplantas Cia Ltda.

### **2.3.3.2. Preferencias unilaterales otorgadas por estados unidos**

#### **2.3.3.2.1. Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)**

El Sistema Generalizado de Preferencias es un Instrumento del Comercio Internacional mediante el cual los países desarrollados otorgan franquicias o rebajas arancelarias, sin reciprocidad ni discriminación a gran parte de las importaciones de países en vías de desarrollo.

#### **2.3.3.2.2. Objetivos del (SGP)**

- Aumentar el ingreso de exportaciones de los países en desarrollo.
- Favorecer el desarrollo económico e industrial.
- Ayuda a los países en vías de desarrollo.

#### **2.3.3.2.3. Importancia y dimensiones del (SGP)**

Bajo este programa, los Estados Unidos a partir de enero de 1976, ofrece preferencias en términos de franquicia aduanera para unos 4,200 productos provenientes de 149 países. El programa abarca una amplia gama de productos agrícolas, manufacturados y semi-manufacturados, pero estipula que ciertos productos no podrán ser designados para ingresar exentos de aranceles.

Dada la susceptibilidad de algunas industrias de los Estados Unidos. Esta restricción se aplica pero no se limita a:

- Productos agropecuarios, que sean sujetos de una cuota, si sobrepasan esta.
- Prendas de vestir sujetas a convenios previos
- Productos de cuero
- Artículos electrónicos

A pesar de que el sector industrial busca mantener las Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) con Estados Unidos, tiene el 80% de las exportaciones del país bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) lo cual es un causante de que las empresas se preocupen por su bienestar a futuro e inicien reuniones con el gobierno para que se realicen los intentos necesarios y así el SGP pueda renovarse.

El sector industrial, preocupado por un posible retiro de las preferencias arancelarias del ATPDEA, empezó a trasladar la mayor parte de las partidas de productos que están bajo ese beneficio al SGP pues han visto que es más factible renovar convenios SGP.

Cada año se hace un examen del programa SGP de Estados Unidos, tras el cual se restan o se añaden artículos en la lista de productos elegibles.

#### **2.3.3.2.4. Requisitos de origen**

Los productos admisibles según el SGP que provienen de un país específico podrán beneficiarse de la franquicia aduanera si reúnen las siguientes condiciones:

- La mercancía deberá ser destinada a los Estados Unidos sin que sea desviada a otro país al momento de su exportación desde el país beneficiario.
- La mercancía deberá ser importada directamente a los Estados Unidos desde el país beneficiario.
- La mercancía deberá haber sido substancialmente transformada en el país beneficiario.

- La suma del costo o del valor de los materiales producidos en un país beneficiario más el costo directo de procesamiento debe ser igual al 35% del valor gravable del artículo.
- El 35% del valor agregado deberá ser de un país beneficiario individual o un grupo de países pertenecientes a ciertas asociaciones tales como: la CAN, CARICOM, ASEAN (con la excepción de Brunei y Singapur).

Se puede incluir el costo o el valor de materiales importados al país beneficiario desde terceros países al calcular el 35% del valor agregado para satisfacer este criterio, sólo si los materiales son substancialmente transformados en artículos nuevos y distintos y que luego son utilizados como material constitutivo en la fabricación del artículo admisible.

En el caso de nuestro país es beneficiario de este sistema porque las exportaciones de rosas frescas cortadas para adornos aportan en un 8% aproximadamente del total de exportaciones de productos no petroleros que tiene nuestro país.

### **2.3.3.3.Sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea**

“Desde 1971, la Comunidad concede preferencias comerciales a los países en vías de desarrollo en el marco de su sistema de preferencias arancelarias generalizadas. Dicho sistema se ha mantenido en el tiempo.” (Legislación Unión Europea)

Tiene como objetivo consolidar la política de desarrollo en particular, erradicar la pobreza y fomentar el desarrollo sostenido de los países en desarrollo.

La Unión Europea establece normas y preferencias a distintos países con los que genera convenios con el fin de intensificar la relación económica.

El funcionamiento del nuevo reglamento incorpora nuevas disposiciones respecto con:

- El nuevo sistema incorpora la franquicia arancelaria sin ninguna restricción cuantitativa para ciertos productos originarios de los países menos desarrollados.
- Mantiene el régimen especial de lucha contra la producción y el tráfico de droga como un mecanismo que beneficia a los países de la Comunidad Andina: Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y Bolivia.
- Hace una diferenciación de las preferencias en función de la sensibilidad de los productos: sensibles y no sensibles.
- Los productos sensibles se benefician de una reducción arancelaria mientras que los no sensibles se benefician de una suspensión de aranceles.
- Las disposiciones relativas a la exclusión de países beneficiados por razones relacionadas con su nivel de desarrollo se aplicará una vez al año, siempre y cuando cumplan los requisitos de exclusión.
- Así mismo se incluye el régimen especial de estímulos para la protección del medio ambiente, el cual debe tener en cuenta los nuevos avances respecto a las normas y los sistemas de certificación acordados internacionalmente.

El Régimen General de este sistema prevé la suspensión o reducción de aranceles para un grupo de productos de todos los países en vías de desarrollo en función de sus sensibilidades. Los principales productos ecuatorianos beneficiados bajo este sistema son: pescados y camarones, flores y plantas, frutas y hortalizas, cacao y café.

En base al análisis ejecutado a esta variable podemos observar que el Ecuador tiene ciertas ventajas por las preferencias arancelarias que tiene y por las políticas que el gobierno está adoptando para promocionar las exportaciones, lo cual debe ser aprovechado por “Agroplantas Cia Ltda.”, que pertenece a uno de los ocho sectores que tiene potencial para enfrentar el Tratado de Libre Comercio y la globalización de la economía basado en tres factores: el esfuerzo por consolidar el mercado internacional, la calidad del producto y del servicio. Sin embargo es necesario

señalar que para finales del año en curso se convierte en una amenaza el no haber negociado las tarifas arancelarias con USA y el que no haya un acuerdo con el TLC.

#### **2.3.3.4.Sistema de gestión en control y seguridad BASC**

El objetivo primordial de la obtención de certificados que garanticen los procesos de Agroplantas Cia Ltda., es reflejar diferencia competitiva dentro del mercado y sin duda alguna de la competencia, es por ello que la empresa cumple con los requisitos para la obtención del BASC (Business Alliance for Secure Commerce).

Según datos de la (BASC Pichincha, 2012) “El BASC es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.” También se considera que el BASC es un programa voluntario que busca, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.

El Sistema de Seguridad BASC facilita y agiliza el comercio internacional mediante el establecimiento de estándares de seguridad aplicados a toda la cadena de abastecimiento. Mediante este sistema se cumple con:

- Optimizar los procesos y operaciones de la cadena de abastecimiento,
- Se implementa una cultura de seguridad empresarial
- Se logra una mayor competitividad global.

##### **2.3.3.4.1. Beneficios de la obtención del BASC**

- Certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS).
- Representatividad y facilitación de contactos ante las autoridades vinculadas al comercio exterior.
- Mayor confianza por parte de las autoridades.
- Disminución de costos y riesgos derivados del control a sus procesos.
- Transferencia de conocimiento y experiencia en Seguridad de la Cadena de Suministro.
- Cursos de capacitación y entrenamiento.

- Facilitación de contactos en diferentes países a través de los capítulos BASC.
- Se logra la integración y estandarización de procedimientos con los prestadores de servicios, para tener una cadena segura de exportación.
- Fortalece la seguridad en las empresas en cuanto a robo, contrabando y actividades ilícitas, reduciendo la afectación a la logística en la exportación.
- Proporciona asesoría para la implementación de los procedimientos para la prevención de riesgos.
- Programación y coordinación de visitas disuasivas antinarcoóticos.
- Recibirá información actualizada originada por autoridades.
- Asesorías individuales en aspectos de mejora.
- Auditorías de control para verificar el cumplimiento y mantenimiento del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.
- Fomenta la credibilidad internacional en los productos ecuatorianos.

Es importante describir los diferentes procesos que van a integrarse en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC dentro de “Agroplantas Cia Ltda.”:

- Procedimiento para notificación interna y externa.
- Procedimiento de responsabilidad en casos de robo o hurto.
- Procedimientos para manejo de documentos y archivos.
- Procedimientos para chequeo de iluminación.
- Procedimiento para cierre de instalaciones.
- Procedimientos para entrada y salida de vehículos y/o personas
- Procedimientos para el manejo de la carga.
- Procedimiento para el monitoreo externo.
- Procedimientos de Seguridad BASC en el proceso de compras, recepción y salida de materiales del empaque.
- Procedimientos de utilización de sellos de seguridad.
- Procedimientos para nuevos carnés de identificación.
- Procedimientos para selección de clientes.

Los procedimientos mencionados quedan totalmente implican la correcta aplicación con el fin de mantener la estructura y contenido de normas y seguridad BASC dentro de los procesos que tiene la empresa consigo misma y con el mercado.

Entre las principales normas que la Empresa observa y que tienen relación directa o indirectamente con seguridad BASC tenemos las siguientes:

- Código del Trabajo con sus concordancias y jurisprudencia.
- Reglamento Interno de la Empresa (en proceso).
- Ordenanza Municipal No. 146 sobre el medio ambiente.
- Legislación ambiental.
- Ley de Seguridad Social.
- Sistema de Administración de la Seguridad y Salud del Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo (en proceso).
- Normativa Andina

Además la empresa ha implementado varios sellos importantes para la mejor comercialización de su producto y sobre todo para obtener un mejor estándar de vida en cada uno de sus empleados, y también en los procesos que se desarrolla dentro de la empresa.

En la actualidad Agroplantas Cia Ltda., ha sido merecedora gracias a su correcto funcionamiento en diversas áreas de trabajo, los siguientes sellos:

- Flower Label Program (FLP).
- Flor del Ecuador.
- BASC.
- Veriflora.

### **2.3.3.5.FLP (Flower Label Program)**

Dentro del crecimiento corporativo que toda empresa desea alcanzar, existen firmas que certifican, garantizan y contribuyen con el desarrollo del trabajo.

Entre ellas tenemos el FLP (Flower Label Program), iniciativa privada de certificación de flores que busca garantizar los derechos laborales básicos de los trabajadores y la protección del medio ambiente dentro de la producción florícola.

Una certificación FLP implica que una finca productora de flores ha cumplido con requisitos tales como: contratos de trabajo y condiciones laborales adecuadas, libertad de asociación, prohibición de trabajo infantil, protección de los recursos naturales y del medio ambiente y prohibición de uso de pesticidas altamente tóxicos.



### **2.3.3.6.Certificación flor del ecuador.**

“Esta es una norma socio-ambiental creada por Expoflores, obligatoria que busca evaluar el desempeño y gestión de la compañía cumpliendo con los requisitos legales en el ámbito ambiental y laboral. Esta certificación es de renovación anual.”(Expoflores)



### **2.3.3.7.Veriflora**

“Es una certificación en agricultura sustentable y un programa de etiqueta ecológica, reconocido como el estándar de oro en las industrias de floricultura y horticultura.”  
(Veriflora)

El programa lo dirige Scientific Certification Systems (SCS), certificador de tercera parte a nivel global para medio ambiente, sustentabilidad, agrícola y calidad.

- Produce resultados tangibles que benefician a los, agricultores, trabajadores, consumidores al medio ambiente y los resultados financieros.
- Cumple con la creciente demanda de los consumidores de flores cortadas, y plantas en maceta.
- Ayuda a asegurar la calidad del producto y su longevidad.



### **2.3.4. Factores tecnológicos**

Dentro de los factores tecnológicos que la empresa debe considerar se encuentran componentes como los avances tecnológicos dispuestos para el mejoramiento de procesos, los mismos pueden ser aplicados al área de producción como también al área administrativa, por ejemplo.

En la producción de flores Ecuatorianas sin duda un gran avance tecnológico, es el control y uso de microclimas dentro de invernaderos, que garantizan la calidad del producto.

Administrativamente la empresa cuenta con sistemas (software) cuya principal función es facilitar los procesos administrativos.

Dentro de las innovaciones que la tecnología tiene para con el mercado de las flores se puede mencionar aquellas cuya finalidad es facilitar el trabajo del obrero al momento de la siembra o cosecha.

### **2.3.5. Factores ecológicos**

En la actualidad el manejo del medio ambiente deja de ser una actividad secundaria, convirtiéndose en uno de los factores empresariales primordiales en donde comienza a ejercer control el estado.

Toda empresa que se involucra con sustancias nocivas, genera nuevas partículas que al entrar en contacto con el hombre pueden distorsionar su herencia genética que si no se la limita puede arrasar regiones económicamente activas.

El ingresar a mercados extranjeros exige adoptar una cultura de medio ambiente más rígida debido a que para actuar en otros continentes se debe respetar y ejecutar normas establecidas

#### **2.3.5.1. Floral Label Program Ecuador (Sello Verde)**

A nivel internacional, existen normas y códigos voluntarios que promueven formas de producción florícola responsable en términos ambientales y sociales.

El Flower Label Program (Sello Verde) incluye requisitos ambientales y de higiene industrial para el sector, entre los que citan:

No se permite el empleo de pesticidas y toxinas de gran persistencia en el tiempo que están prohibidos en Europa y los Estados Unidos. Preferentemente se utilizan productos biológicos cuando resulta posible. El empleo de todos los productos agroquímicos está debidamente asentado y documentado. Todos los fertilizantes, productos agroquímicos y pesticidas se emplean únicamente en dosis apropiadas. Se está, y se seguirá, ejecutando un programa para hacer un seguimiento de plagas y enfermedades a fin de reducir al mínimo el uso de agroquímicos.

Consumo de agua: Las compañías establecerán sistemas de riego por goteo controlado y tenderá a usar cada vez más agua de lluvia para el riego.

Eliminación de residuos líquidos: Las empresas velarán por que los desechos de los baños se traten en forma adecuada para evitar contaminaciones e infiltraciones, asegurándose de que los tanques sépticos sean eficaces, estén ubicados en un lugar adecuado y sean de las dimensiones apropiadas. La compañía también tratará el agua residual proveniente de las etapas posteriores a la cosecha.

Residuos sólidos: Los residuos sólidos generados en las fincas se reciclan allí donde resulta posible, mientras que el resto se usa en vertederos. Actualmente se transforma los residuos vegetales de las flores en abono o humus.

Almacenamiento en frío: En sus zonas de almacenamiento en frío, las empresas deben emplear, sustancias refrigerantes actualmente aceptadas.

Salud y seguridad en el centro de trabajo: A los empleados se les proporcionan equipos protectores personales adecuados (máscaras, guantes y overoles cuando trabajan con productos químicos), servicio médico y primeros auxilios.

Seguimiento y presentación anual de informes: Los procedimientos de seguimiento de la compañía se describirán en el plan de gestión ambiental. La misma presentará un informe anual en el que se sintetizarán los datos de seguimiento en cuanto a manejo y aplicación de productos químicos, eliminación de residuos líquidos y sólidos, consumo de agua, salud y seguridad en el centro de trabajo, informes sobre accidentes, y cuestiones laborales. Además, informará si cumple con las normas del Flower Label (programa Sello Verde) y acerca de sus avances en la implantación de la certificación ISO 14000.

Este sello garantiza además el cumplimiento de Normativas de la OMS y del Código del Niño y la Familia y presenta al consumidor una flor que ha sido producida considerando al hombre y medio ambiente.

La empresa interesada debe definir una política medioambiental, la misma que sea apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos medioambientales, incluya un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación; encierre un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación medioambiental aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba; sea capaz de promocionar el marco para establecer y revisar los objetivos y metas medioambientales; sea documentada, implantada, mantenida al día y comunicada a todos los empleados; y editada a disposición del público.

La empresa interesada en obtener esta certificación presenta en Expoflores la Declaración de Asistencia, debe cumplir con los requisitos de la lista de chequeo y los procedimientos de FLP, y una vez que haya completado todos los requisitos, debe informar que está lista para la inspección.

La empresa será revisada y evaluada, en cualquier momento y sin previo aviso, por la Consultora alemana Agrar Control GmbH (ACG) una vez emitido el informe de inspección.

### **2.3.6. Panorama internacional del sector florícola**

El mundo globalizado tiene como efecto la competencia interna y externa en relación a la producción, venta, exportación de productos. Dentro de la gama de productos que vitaliza la economía del país se encuentra la flor Ecuatoriana un producto de potencial ganancia y a su vez de potencial competencia, cuestión que realza la calidad y garantía de la flor Ecuatoriana.

El mercado internacional tiende al crecimiento paulatino en cada periodo, en lo que se refiere a compradores de flores, para el año 2011 y 2012 respectivamente las exportaciones Ecuatorianas han tenido un crecimiento del 100% en comparación a la década anterior en el mercado internacional teniendo una participación del 8% aproximadamente en el PIB nacional.

El principal competidor de Ecuador en los mercados a nivel internacional es Colombia, sus condiciones de producción son muy similares lo que ha provocado

que las flores frescas de los dos países sean catalogadas como las mejores rosas del mundo.

**Tabla 14.- Principales destinos de exportación de flores del Ecuador.**

<b>Principales compradores de las flores Ecuatorianas.</b>	
<b>Participación de las Exportaciones.</b>	
<b>País</b>	<b>2011-2012</b>
<b>Estados Unidos.</b>	40%
<b>Rusia</b>	25%
<b>Países bajos</b>	9%
<b>Italia</b>	4%
<b>Canadá</b>	3%
<b>España</b>	3%
<b>Alemania</b>	2%
<b>Ucrania</b>	2%
<b>Suiza</b>	1%
<b>Chile</b>	1%
<b>Demás Países</b>	10%
<b>Total general</b>	100%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011-2012

**Realizado por:** Cristian Capelo

La tabla N° 14 refleja la participación de flores exportadas a diferentes destinos por parte del Ecuador, dicha participación implica la venta de 679 millones de dólares en el 2011 y 740 millones de dólares en el 2012 respectivamente que equivalen a 118.000 toneladas aproximadamente en el 2011 y 121.000 toneladas para el año 2012. Datos obtenidos de la información anual por parte del Banco Central del Ecuador.

Del análisis realizado se puede deducir que el sector floricultor ecuatoriano cuenta con las condiciones para competir a nivel internacional, ofreciendo un producto de excelente calidad, a un precio competitivo y con diferencias competitivas que le distinguen de la competencia.

Además es importante mencionar que la calidad y garantía de variedades de flores, es la principal fortaleza de las empresa floricultoras para con el mercado internacional.

## **2.4. Análisis del micro entorno**

El objetivo principal de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados en forma rentable, para lo cual la organización necesita interactuar con factores que se debe analizar a fin de identificar las diferentes tendencias de mercado que intervienen en el normal desarrollo de las actividades de la empresa con los mercados nacionales e internacionales.

El análisis del micro entorno mide la capacidad de reaccionar de la empresa ante las condiciones del mercado, delimita a los agentes micro sectoriales (Competidores, proveedores, Clientes y productos sustitutos.), a adaptarse a las necesidades de la empresa.

El análisis del micro entorno exige realizar investigar de manera exhaustiva la relación con los agentes sectoriales y comprender el estado actual en que se encuentran los convenios con los ya mencionados agentes.

Entre los métodos más relevantes que el marketing utiliza para delimitar el micro-entorno de la empresa se encuentra el denominado modelo de las 5 fuerzas cuyo actor intelectual es Michael Porter, reconocido profesor y autor de varias obras de mejoramiento y desarrollo empresarial.

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, es una herramienta de gestión que permite realizar un estudio de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El clasificar estas fuerzas de forma integral permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Ilustración 4.- Modelo de las 5 Fuerzas**



**Fuente:** Herramientas de Análisis Estratégico.

**Elaborado por:** Michael Porter, 1980

### 2.4.1. Competidores potenciales

Hace referencia a todas aquellas empresas que compiten directamente en una misma industria y que a su vez ofrecen el mismo producto, siendo para este particular caso, el mercado florícola.

#### 2.4.1.1. Competencia local

Debido al notable desarrollo del sector florícola en los últimos años, el mercado de flores a nivel nacional tiene la presencia de nuevas empresas que constituyen una amenaza que obliga a las empresas existentes a enfrentar nuevos retos de competitividad, la creación de nuevas estrategias para su continuidad en el mercado, y el paulatino desarrollo.

### 2.4.1.2. Competidores Directos

Las empresas que constituyen la competencia directa, es decir a un mismo nivel competitivo son las siguientes:

- BALL ECUADOR CIA LTDA.
- D.R. ECUADOR ROSES S.A DE RUITERS
- E.G. HILL COMPANY INC.
- FRANCO ROSES ECUADOR CIA LTDA.
- HERAPLANT S.A.
- LEX+ S.A
- MEILLAND INTERNATIONAL
- NIRP ECUADOR CIA LTDA.
- OLIJ ECUADOR CIA LTDA.
- PLANTAS TECNICAS PLANTEC S.A.
- PREESMAN ECUADOR S.A.
- RODEL FLOWERS CIA LTDA.
- SCHREURS ECUADOR CIA LTDA

La lista desplegada hace mención a aquellas empresas obtentoras de plantas en distintas variedades, muy pocas se dedican a la variedad *Rosa*, por lo cual incrementa la participación de Agroplantas Cia Ltda., en el mercado.

Las empresas que forman parte de la competencia tienen características como tamaño y volumen de producción y exportación con cierto margen de similitud a Agroplantas Cia Ltda.

Cabe mencionar que también son empresas que tienen a su favor factores competitivos como estrategias de costos, y que poseen economías de escala donde intervienen rasgos como la tecnología de punta que disponen, permitiendo reducir costos con el particular crecimiento de su producción y de esta forma obtener mejores precios a disposición del mercado.

Se puede deducir que Agroplantas Cia Ltda., en base a su experiencia en el mercado nacional e internacional, se encuentra en un nivel competitivo aceptable que cada día va en constante crecimiento, debido a la concurrencia de mayores clientes que determinan la calidad del producto como favorable. Adicionalmente Agroplantas Cia Ltda., cuenta con la fortaleza de pertenecer a la firma “Rosen Tantau”, que tiene un reconocimiento internacional, siendo esta una ventaja competitiva.

### **2.4.1.3. Competidores indirectos**

En la realidad de toda empresa los competidores indirectos son una amenaza latente siempre y cuando el giro del negocio de los mismos sea cubrir con las mismas o similares necesidades de los clientes a los que va dirigido un producto. Para Agroplantas Cia Ltda., los competidores indirectos son aquellas organizaciones que abarcan el mismo sector de flores pero en capacidades de producción menores o empresas cuyo producto estrella sea un sustituto de las flores (rosas) normales ejemplo, empresas cuyo atractivo sea la producción y cosecha de orquídeas, margaritas, claveles, jazmines, y variedades de plantas exóticas.

Las empresas que a continuación se señalan no dejan de ser competencia para “Agroplantas Cia. Ltda.”

- SIERRAFLOR S. A.
- VULCANO ROSES S. A.
- VALLE DEL SOL S. A.
- GOLDEN ROSES S. A.
- ROSAS DEL PRADO S. A.
- LA ROSALEDA S.A.
- JARDINES PIAVERI S. A.
- ROSALQUEZ S. A.
- EVER GREEN S. A.
- FLORES STA. MONICA S.A.
- MEGAROSSES S.A.
- ENCHANTED ROSES S. A.
- DIAMOND ROSES S. A.
- AGROGANADERA S.A.

La proliferación de florícolas constituye una amenaza para la empresa en estudio por la exigente competencia que generan en el mercado.

### **2.4.2. Proveedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación que tiene Agroplantas Cia Ltda. con los proveedores, siempre y cuando se tenga en cuenta de que a menor cantidad de proveedores que existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y perjudicar al costo final del producto generando así menor demanda del mismo.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

En este punto se analizarán los proveedores que tienen relación directa e indirecta con Agroplantas Cia Ltda., mismos que contribuyen en el cumplimiento a tiempo de procesos donde indudablemente se incrementa el nivel de competitividad del sector agroindustrial, mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas, logística, transferencia de tecnología, capacitación, entre otras.

En las actividades de Agroplantas Cia Ltda., se considera los siguientes proveedores nacionales e internacionales.

#### **2.4.2.1. Proveedores vegetativos: Plantas**

- NATU FLOWERS
- ROSEN TANTAU
- ROSES TECHNOLOGY

El proveedor principal de Agroplantas Cia Ltda., en la variedad y surtimiento de rosas es la reconocida empresa internacional Rosen Tantau, misma que se dedica a la producción, investigación y desarrollo de flores (rosas), y tiene como aliado corporativo a Agroplantas Cia Ltda., misma que cumple la función de sucursal obtentora.



#### **2.4.2.2. Proveedores: Pesticidas y químicos.**

Este grupo de proveedores está conformado por todas aquellas empresas que proporcionan a Agroplantas Cia Ltda., las diferentes variedades de pesticidas que se utilizan en la fumigación para el control de plagas y enfermedades, en este grupo tenemos: los fungicidas, acaricidas, nematocidas e insecticidas (de contacto y sistémicos), también proporcionan fertilizantes, bio-acidos y foliares.

- Bayer
- Sol Agro
- Agripac
- Basf
- Ecuaquimica
- Fermagri.

La lista de proveedores mencionada está constituida por empresas que ofrecen una amplia gama de insumos a precios razonables, estos proveedores garantizan a Agroplantas Cia Ltda., la entrega de lo requerido en forma puntual.

#### **2.4.2.3. Proveedores: Suministros de embalaje y empaque**

Dentro de este grupo están aquellos que proporcionan el cartón (fondos y tapas), suncho, hebillas, cinta adhesiva, grapas, ligas, cintas de embalaje, papel periódico, gel de hidratación.

- Cartonera Nacional
- Cransa S. A.
- Agroempaques.

#### **2.4.2.4. Proveedores: Servicios de mantenimiento y construcción**

Este grupo provee: material de construcción, madera alambre, material para instalaciones eléctricas estructuras metálicas, ganchos, aceites, filtros y combustibles.

- Novacero
- Bycace
- Ideal Alambrec
- AMC del Ecuador.

#### **2.4.2.5. Proveedores de servicios**

Dentro de esta categoría de proveedores mismos que se encargan de regular procesos administrativos y también del transporte de flores para los diferentes destinos que tiene la empresa.

- G&G Cargo
- Panatlantic,
- DHL,
- World Wide,
- Transinternational
- DEIJL Cargo.

Los proveedores mencionados que aportan con sus productos para el mejor funcionamiento de las actividades de Agroplantas Cia Ltda. Han sido escogidos por la empresa tomando en cuenta factores como: calidad de los productos, seriedad y puntualidad en la entrega, precios competitivos y facilidades de pago.

#### **2.4.3. Intermediarios**

Las empresas del sector florícola dependen del mercado nacional e internacional, es decir de exportaciones y ventas internas donde los intermediarios son uno de los principales agentes de venta debido a la simplificación de procesos con otras organizaciones. Basándonos en el concepto de intermediarios donde se menciona que “Aquellas organizaciones que ayudan a las empresas a promover, vender y distribuir sus productos y servicios a los compradores finales se denominan intermediarios.” (Diccionario de Administracion y Finanzas, 2001, pág. 282).

La cadena de distribución que el sector florícola ha empleado en los últimos años para expender su producto, está conformado por mayoristas y minoristas incluyendo a los importadores.

Agroplantas Cia Ltda., para la comercialización de sus productos utiliza las siguientes formas: Trading Company (Comercializadoras) son organizaciones privadas que distribuyen el producto en el mercado americano y europeo esta es la forma más común de realizar las ventas, pero actualmente en un porcentaje bajo la

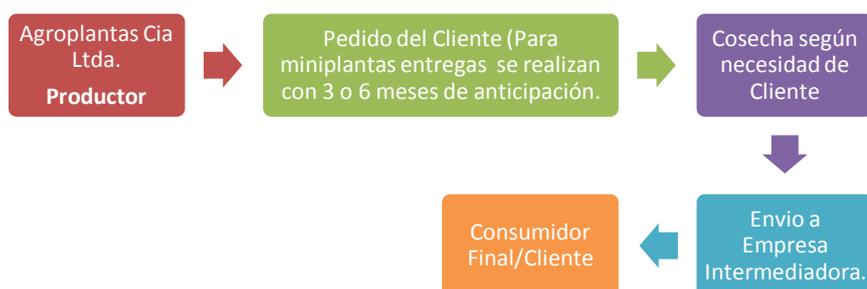
empresa está incursionando en la técnica de venta directa al consumidor final que le permite reducir la escalera de distribución y obtener algunos beneficios como:

- Relación directa con el cliente.
- Información oportuna del mercado.
- Mejores precios.
- Buena recuperación de cartera.

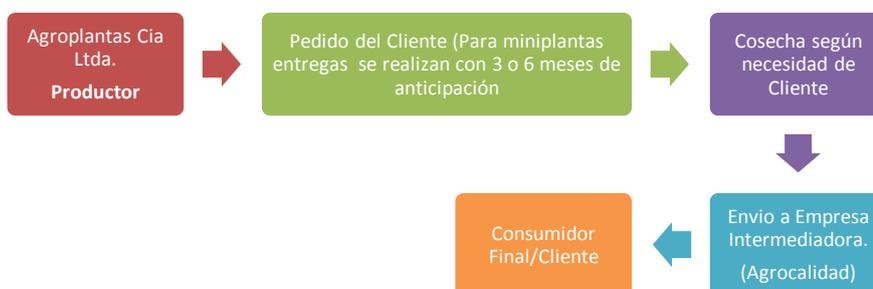
El proceso de distribución que utiliza la empresa en estudio para comercializar el producto en el mercado nacional e internacional se describe a continuación:

### ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DIRECTA E INDIRECTA DE “AGROPLANTAS CIA LTDA.”

#### Clientes Nacionales.



#### Clientes Internacionales.



#### **2.4.4. Clientes**

Toda empresa para tener éxito en el mercado debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos, mismos que denominamos clientes ya que son ellos el consumidor final del producto y por quienes se cumplen las distintas necesidades.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

##### **2.4.4.1. Cliente Interno.**

Este grupo de clientes está conformado por todas las personas que pertenecen a la empresa y es de vital importancia porque el factor humano es el actor directo de la gestión de la misma, dependiendo de ellos la calidad y eficiencia de las actividades productivas y administrativas de la florícola, razón por la cual sus necesidades y decisiones forman parte de los objetivos de la organización como: solucionar problemas, incrementar la productividad y competitividad de la empresa, buscar mejores formas de satisfacer al consumidor.

##### **2.4.4.2. Clientes Externos.**

Este grupo de clientes tiene mucha importancia en la vida de la empresa, porque de su decisión de compra del producto depende la cantidad de ventas que tenga una organización y su supervivencia en los mercados. Además son estos quienes con sus preferencias producen impactos sobre las características de un producto o servicio como son su calidad, atributos tangibles e intangibles y el precio.

Cabe recalcar que lo primordial dentro del accionar de la empresa, es cumplir efectivamente las necesidades de los clientes para la continuidad de la empresa en el mercado.

#### **2.4.4.3. Clientes Nacionales**

Aquí ingresan todas aquellas empresas que requieran tallos de flores para el próximo cultivo y cosecha de la misma, en este proceso intervienen varios actores, entre ellos intermediarios que difunden el producto de Agropantas Cia Ltda., hacia los distintos clientes.

Para el caso de las miniplantas los pedidos se realizan según la necesidad del cliente con la acotación de que las entregas del producto final puede ir de 30 a 180 días, para ello los clientes según sus necesidades visitan la empresa o revisan el catalogo que el vendedor indica con las debidas características y variedades para posterior realizar el pedido con tiempo indicado. Agropantas Cia Ltda., en este punto prepara la planta, se injerta y se la cría, cuando la variedad alcanza un diámetro de 30 cm aproximadamente se la envía al destinatario nacional, en el caso de clientes nacionales, no hay tanta formalidad, es decir se realiza la venta sin mayores novedades.

#### **2.4.4.4. Clientes Internacionales**

Para clientes internacionales la diferencia es que el despacho al exterior cumple procesos de aduana y filtros de calidad cuando el embarque está listo, se programa con la empresa “Agrocalidad” quienes abalizan o no el embarque para que salga al lugar de destino sin inconveniente alguno.

Cabe mencionar que en este proceso es necesario el cumplimiento de normas de la BASC, donde es normal la toma de fotografías y la revisión de sellos entre otras cosas, para el posterior envío al cliente.

#### **2.5. Análisis interno**

Una vez estudiado el ambiente externo donde se mencionan los factores que pueden influir en las decisiones de la empresa, lo siguiente es realizar un análisis de la situación interna de Agropantas Cia Ltda., con el fin de conocer el escenario que la empresa maneja en todos los ámbitos (económicos, administrativos, productivos,

personal), se concuerda con el concepto que maneja (SAMUEL, 2000) en su libro relacionado con la dirección estratégica.

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma” (p.127).

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas, las mismas que son creadas por la empresa con su funcionar. El análisis interno permitirá determinar las fortalezas de la empresa y las debilidades que necesitará corregir y mejorar, ya que tiene control sobre estas.

En el análisis del ambiente interno se analizará los componentes de la organización que son:

### **2.5.1. Sección administrativa**

El éxito de una empresa se basa en un eficiente proceso administrativo, de la toma de correctas decisiones en pro de la evolución del giro del negocio donde se involucra a factores como:

- Producto.
- Personal.

En el análisis interno de la empresa hace mención al funcionamiento de los diferentes departamentos de la organización, los procesos que los mismos siguen y la evaluación de las actividades que cada persona realiza para hacer de toda la empresa un ente común e íntegro, ya sea administrativamente o en función a los procesos previa la obtención del producto final, como también estadísticas de control y resultados.

Agroplantas Cia Ltda., refleja en su organigrama estructural y operativo los siguientes departamentos que a continuación serán analizados de forma minuciosa.

- Departamento Administrativo.
- Departamento Financiero.
- Departamento de Talento Humano.
- Departamento de Seguridad y Salud.
- Departamento de Ventas
- Exportaciones.
- Departamento de Producción.
  - Cultivo.
  - Fumigación.
  - Propagación.
  - Hardening.

#### **2.5.1.1. Departamento Administrativo**

El departamento administrativo de Agroplantas Cia Ltda., está conformado por el gerente general mismo que cumple con funciones de planeación, control, formulación y evaluación de estrategias, además que es el encargada de la gestión económica y financiera.

También se cuenta con el gerente técnico, mismo que tiene a su cargo funciones de preparar y someter al Administrador General los planes de trabajo y justificarlos con los estudios necesarios, supervisando y proveyendo a su cumplimiento, una vez aprobados. Además que asesora al Administrador General en las cuestiones técnicas que éste requiera.

#### **2.5.1.2. Departamento Financiero**

Dentro del departamento Financiero de Agroplantas Cia Ltda., se encuentra el área de contabilidad, departamento que se encuentra bajo la tutela de un contador general, un auxiliar contable y un asistente, el grupo se encarga de velar por el correcto funcionamiento de las actividades contables, y de cumplir con la información requerida por el departamento administrativo, además cumple con todos los requisitos que las entidades de control solicitan a las organizaciones obligadas a

llevar contabilidad como son, presentación de balances financieros, declaración de impuestos, entre otras.

El trabajo en equipo es esencial, sin embargo existen pequeñas deficiencias en la repartición de actividades, y en el tiempo de entrega de información al administrador, causando así demoras en procesos posteriores. Siendo esto último una amenaza latente que puede pulirse con la correcta y debida comunicación e intervención del gerente general.

### **2.5.1.3. Departamento de Talento Humano**

Toda organización debe necesariamente contar con la gestión de un departamento de Talento Humano, Agroplantas Cia Ltda., no es la excepción al poseer un jefe de dicho departamento cuyas funciones están establecidas correctamente siendo entre sus principales las siguientes:

- Proponer políticas generales de administración de los recursos humanos y personal.
- Mantener actualizada la documentación y registros con todos los antecedentes y la información del personal.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Selección y contratación de personal nuevo y calificado.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- Programar y ejecutar programas de bienestar, inducción, capacitación y desarrollo Personal.

- Organizar programas de recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas.

Entre los procesos y funciones que desempeña el departamento de talento humano se encuentra el de selección de personal, proceso vital que a continuación detallamos para tener conocimiento del cómo actúa la empresa frente a la elección de futuros trabajadores, beneficios que los mismos reciben ya sea por normas legales estatales y beneficios privados.

#### **2.5.1.3.1. Reclutamiento de personal**

(Werther, 2006) define al reclutamiento de personal como: “Es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos, con los atributos necesarios y así alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización” (p.424).

La empresa cumple el siguiente proceso con el fin de incluir dentro de sus filas, a personal capacitado y dispuesto a realizar su labor de la mejor forma.

- Necesidad de un puesto vacante ya sea de carácter fijo o por temporadas Altas (San Valentín, Festival de las Rosas).
- Creación de un nuevo cargo
- Selección de personal.
- Capacitación.
- Inducción.

Las fuentes de reclutamiento que emplea la empresa en estudio se clasifica:

#### **Fuente Interna**

Siempre es la primera opción, en este caso la empresa puede encontrar entre sus trabajadores los candidatos idóneos que pueden ser promovidos y transferidos para cubrir el puesto vacante.

La Promoción.- Es el ascenso de un trabajador a ocupar un cargo superior, este cambio se lo realiza considerando que el trabajador tiene la capacitación adecuada.

Traslado o Transferencia.- Es el movimiento de un trabajador de un puesto determinado, a otro distinto dentro del mismo nivel jerárquico.

### **Fuente Externa**

Si en la fuente anterior no es posible, se utiliza la fuente externa que consiste en atraer personal que se encuentra fuera de la empresa, donde se toma en cuenta las siguientes fuentes.

La Competencia y otras empresas.- Esta fuente es importante cuando se requiere personal con cierto grado de experiencia para puestos específicos y los candidatos idóneos a ser tomados en cuenta pueden estar empleados en otras organizaciones.

#### **2.5.1.3.2. Medios de Reclutamiento**

Son los canales utilizados para difundir las vacantes existentes y atraer el personal con el perfil requerido, los medios que utiliza la florícola “Agroplantas Cia Ltda.” son: a nivel nacional el diario El Comercio cuando la fuente es externa y si requiere personal administrativo y técnico, esto se lo realiza mediante un aviso en el medio escogido.

Si se trata de personal operativo para cultivo y poscosecha los anuncios se los realiza mediante las principales radiodifusoras de la provincia.

Si la fuente es interna se utiliza la comunicación oral para efectuar el aviso y la comunicación escrita es la manera formal de comunicar al empleado.

#### **2.5.1.3.3. Selección**

Concluida la fase anterior, del grupo de candidatos reclutados corresponde realizar la selección mediante un análisis de las habilidades y capacidades de los aspirantes, a fin de escoger al que mejor se adapte a las condiciones del cargo y de la empresa.

El proceso de selección de personal que se aplica en la empresa en estudio se describe a continuación:

Receptadas las carpetas es el Subgerente quien analiza el currículo de cada uno de los aspirantes y realiza una preselección.

La secretaria encargada del personal concreta una cita con los candidatos preseleccionados para realizar una entrevista, la misma que será evaluada en base a los requerimientos del puesto vacante. Si la vacante es administrativa la entrevista es realizada por el Subgerente y en el caso del área productiva la realiza el Gerente Técnico.

Quién decide finalmente en la contratación del candidato más idóneo es el Subgerente.

El personal aceptado tiene que pasar un mes de prueba y en base a su rendimiento demuestra sus habilidades y su deseo por pertenecer a la empresa, si este cumple las expectativas se le firmara el contrato.

#### **2.5.1.3.4. Inducción**

Dentro de toda empresa, la orientación y ubicación de un empleado ya sea nuevo o antiguo es muy importante porque permite que el mismo conozca las políticas, normas, procedimientos, principios y valores que rigen en la empresa.

La importancia de la inducción recae en fortalecer al empleado con todos aquellos valores que se fomenta dentro de la empresa, de esta manera la adaptación al ambiente laboral será menos forzosa para nuevos empleados, y el trabajo realizado tendrá mayor énfasis y un buen desempeño.

Es importante señalar que la empresa si tiene un programa de inducción cuya organización depende del departamento de Recursos Humanos, todo empleado nuevo cuya integración a la empresa es próxima, debe primero tener charlas inductivas que

familiaricen al mismo con las actividades y los responsables de los distintos departamentos de “Agroplantas Cia Ltda.”.

#### **2.5.1.3.5. Capacitación**

Es necesario enriquecer al personal con capacitaciones que fomenten el crecimiento profesional.

En toda empresa la capacitación del Recurso Humano es fundamental para mejorar su productividad, debido a que mediante esta, los empleados incrementan sus conocimientos y perfeccionan el uso de sus destrezas y habilidades.

Agroplantas Cia Ltda., cuenta con un programa de capacitación permanente y dispone dentro de su presupuesto un rubro que cubra los costos incurridos en el desarrollo del personal.

En los últimos meses por iniciativa del Jefe de Finca se ha impartido al nivel operativo capacitación en temas referentes a:

- Control fitosanitario de plagas y enfermedades del cultivo
- Adecuada realización del pinch.
- Adecuado manejo de corte en el cultivo
- Agro vida
- Resistencia al cambio
- Proyectos

Estos cursos se han realizado con una frecuencia semanal y están a cargo de los supervisores, refiriéndonos al área administrativa la capacitación es muy baja, siendo esto una debilidad de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa debe estar a la vanguardia en todos los sectores referentes al mercado florícola, para crear competitividad interna y externa.

#### **2.5.1.3.6. Evaluación**

En lo que respecta a esta fase tenemos que el personal que labora en la empresa “Agroplantas Cia Ltda.” es evaluado en relación a su rendimiento y actuación, para lo cual se efectúa pruebas con parámetros predeterminados en los que se toma en cuenta factores como: cantidad y calidad de trabajo en unidades de tiempo, puntualidad, responsabilidad, iniciativa e interés.

#### **2.5.1.3.7. Incentivos**

La empresa en el desarrollo de sus actividades ha adoptado diversos mecanismos para incentivar al personal, en particular aquellos que laboran en cultivo y poscosecha, esto se realiza en base a estándares de producción establecidos, lo que permite fijar cierto valor adicional por cada unidad de producción superior, los incentivos que se entregan como reconocimiento son un bono de productividad que beneficia a todo el grupo que integra el área que se destaca por haber obtenido una excelente producción en cantidad y calidad. También se entrega un bono al mejor trabajador en cada una de las áreas de cultivo y poscosecha.

La empresa en estudio ha implementado y desarrollado un programa de incentivos para el área de producción en las siguientes fases:

##### **Cultivo**

El personal de campo recibe un bono por conducta y cooperación de \$30 y las personas que tienen a su cargo el cuidado de las plantas reciben un bono adicional por productividad que es calculado en base al número de plantas y el índice de producción de las distintas variedades que permite determinar la cantidad mínima de tallos exportables que debe entregar el trabajador, y por cada tallo adicional exportable que produce recibe \$ 0.02 cts.

## **Poscosecha**

En esta fase del proceso productivo las personas que desempeñan las funciones de clasificación y bounch tienen la asignación de un bono por productividad, calculado en base a parámetros de rendimiento preestablecidos así:

Estos incentivos dentro de la empresa han estimulado la creatividad de los trabajadores, porque son ellos quienes proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Así tenemos que el personal preocupado por su productividad que es la base para la asignación de su bono sugirieron:

- Nuevos métodos de realizar el monitoreo de plagas y enfermedades
- La utilización de mallas para el transporte en lugar de cajas, debido a que facilita el lavado de follaje y el manejo.
- La utilización de árboles de clasificación de la flor que permite la supresión de una fase en el proceso en relación al anterior, y permite una mejor forma de clasificación por longitud, tamaño de botón, punto de corte y otros aspectos.
- La incorporación de mejores métodos y formas de empacar, lo que permite tener mayor eficiencia y mejorar la calidad en este aspecto.

### **2.5.1.3.8. Beneficios Personales**

Toda empresa para motivar y mantener satisfecho a su personal debe proporcionarle beneficios personales, los mismos que causan mayor compromiso del empleado hacia la empresa con su consecuente elevación de su productividad laboral.

La empresa en estudio consciente de la importancia que tiene el proporcionar beneficios personales a los empleados, brinda los siguientes:

Alimentación.- La empresa dispone de un comedor y ofrece el servicio de alimentación a todos sus empleados.

Servicio Médico.- Se proporciona este servicio dentro de la empresa para los empleados y se tiene un convenio con el policlínico de Lasso para dar este servicio a los trabajadores y sus familiares.

Servicio de Comisariato.- Para ofertar este servicio la empresa tiene un convenio con el Comisariato Maya ubicado en la ciudad de Latacunga.

Uniformes.- La empresa dota de ropa de trabajo a todo su personal operativo, la que debe ser utilizada correctamente en las labores diarias.

Actividades recreativas.- Para la distracción y esparcimiento de sus empleados, la empresa organiza actividades como: campeonato interno de fútbol, festejo navideño, paseos anuales.

#### **2.5.1.4. Departamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional**

Agroplantas está conformada por un grupo humano dedicado a la producción de tallos y plantas de rosas, cumpliendo estrictos estándares de calidad enmarcado dentro de normas de seguridad, para preservar y asegurar la integridad de todos los productos. Para ello la política que lleva a cabo “Agroplantas Cia Ltda.”, es desarrollar todas las actividades con especial énfasis en la protección del recurso humano facilitando las acciones destinadas a identificar, controlar y eliminar los riesgos que podrían ocasionar lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores propios, visitantes, personal de las empresas contratistas, a través de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y su mejora continua.

Indudablemente el reflejo del control de Seguridad y Salud Ocupacional en la empresa es una ventaja y fortaleza que conlleva al mejoramiento de estándares de calidad en el mercado.

Actualmente se pretenden cubrir con normas específicas y estándares internacionales que regulen la calidad del personal dentro de los procesos establecidos.

### **2.5.1.5. Departamento de Ventas**

El departamento de ventas tiene a cargo el desempeño de vendedores eficientes y conocedores de la industria, que fomentan la aplicación de estrategias de crecimiento en lo que a clientes se refiere, también realiza actividades de elaboración pronósticos de ventas, establecer precios en los productos, realizar publicidad y promoción de ventas, llevar un adecuado control y análisis de las ventas y no despreocuparse del cliente es decir, realizar un seguimiento en cuanto a la satisfacción del cliente.

El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el de producción a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.

Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.

Una desventaja de la empresa en general es que los mismos empleados que destinan sus conocimientos de ventas realizan las operaciones de marketing, por lo que se encuentra en la necesidad de contratar personal para la creación de un departamento de marketing.

Cabe mencionar que en Agroplantas Cia Ltda., se encuentra dentro de las filas de ventas un representante de ventas Kolster.

### **2.5.1.6. Exportaciones**

Agroplantas Cia Ltda., forma parte de la multinacional Rosen Tantau, gracias al renombre internacional que ha obtenido el Ecuador en los últimos años empresas internacionales han optado por la inversión en el sector florícola que rinde réditos de calidad, garantía y económicos respectivamente.

Es por ello que la demanda de la flor ecuatoriana es evidente en el mercado internacional y de la empresa. La creación de un área de exportaciones con personas conocedoras en el tema es de suma importancia, para ello la empresa cuenta con un

encargado del área mismo que realiza contactos directos y a su vez cumple el rol de intermediario entre empresas que se encuentran fuera del territorio Ecuatoriano. Todos los procesos de exportación cumplen con las normas nacionales e internacionales, y la participación de Agrocalidad, ente encargado de la revisión y control del producto previa su salida al exterior.

#### **2.5.1.7. Departamento de Producción**

Toda empresa cuyo giro de negocio sea la producción y comercialización de un producto, necesariamente debe contar con el apoyo de un departamento de producción que se encargue del control adecuado de los procesos y de la revisión constante de los mismos, con el fin de mejorarlos a medida que incrementa la producción o de mantenerlos firmes en caso de que los procesos funcionen correctamente. Entre las funciones que desempeña el jefe de producción en Agropantitas Cia Ltda., se encuentran:

- Revisión de insumos.
- Planear y controlar la producción
- Control de personal.
- Control de Calidad.

#### **2.5.2. Determinación del F.O.D.A**

La realización de un análisis FODA en cualquier organización es de suma importancia si se desea conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Esta herramienta nos permite encontrar ya sean virtudes como también falencias que la organización tiene, con el fin de recurrir a la aplicación de acciones productivas, si ese fuese el caso.

Es indispensable detectar a tiempo los factores que implican el F.O.D.A, ya sea de manera interna como externa y así poder delimitar las estrategias a futuro.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta administrativa de diagnóstico que permite trabajar con toda la información necesaria que se tenga sobre la empresa, es útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tiene frente al mercado y sus distintos factores.

El Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra, así tenemos la siguiente representación como enfoque de inicio.

**Tabla 15.- Enfoque de F.O.D.A**

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Internas</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externas</b>	Oportunidades	Amenazas

**Fuente:** Administración estratégica, Thompson, 2004  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

La apreciación del FODA implica que toda empresa tiene dentro de su información ambiente laboral, factores positivos y negativos, ya sean internos o externos, mismos que demuestran la realidad actual de la empresa, el desempeño en todas sus áreas.

La realización del FODA permite conocer las distintas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que Agroplantas Cia Ltda., cuenta para el enfoque al mercado, aprovechando las Fortalezas y Oportunidades y regulando las Debilidades y Amenazas.

A continuación el FODA de la empresa Agroplantas Cia Ltda.

### **2.5.2.1.Fortalezas**

#### **2.5.2.1.1. Fortalezas del Departamento Administrativo**

- Personal altamente calificado.
- Relación satisfactoria con proveedores.

- Cumplimiento estricto de normas, disposiciones y estándares de calidad. (Flower Label Program, sello de calidad en los procesos laborales internos).
- Eficiente manejo de la cartera de clientes.
- Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes.
- La empresa posee un programa de inducción general que vincula la relación laboral con la organización.
- reglamento interno aprobado por la dirección Nacional de Trabajo de Quito.
- Proceso de selección de personal idóneo y satisfactorio.
- Beneficios e incentivos para empleados relativo a su pro actividad laboral.

#### **2.5.2.1.2. Fortalezas del Departamento de Producción**

- Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobado y actualizado por el Ministerio de Trabajo.
- Señalización en el manejo de sustancias peligrosas y lugares peligrosos dentro de la empresa.
- Servicios como: departamento médico, departamento de seguridad industrial dispuestos a minimizar y cubrir el riesgo en el trabajo.
- Control eficiente de insumos.
- Seguridad en cada proceso de producción.
- Equipos que producen ruido aislados y bajo supervisión de personal calificado.
- Cronograma de actividades definido para el cambio de cubiertas plásticas de los invernaderos.
- Insumos de peligro manejados con la debida precaución
- Inventarios de productos actualizado bajo características como: variedad, tamaño, color.
- Intercambio de información del stock de cada producto.
- Control de calidad diario en el campo y en el proceso de post-cosecha.
- Producto totalmente garantizado.

### **2.5.2.1.3. Fortaleza de Proveedor.**

- Convenio con proveedores en relación al tiempo de pago de sus servicios.

### **2.5.2.2. Debilidades**

#### **2.5.2.2.1. Debilidades Departamento Administrativo.**

- Falta de comunicación entre el Dpto. de ventas y el Dpto. de producción, en cuanto a pedidos y capacidad de producción.
- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas.
- Imagen de la empresa deficiente.
- La empresa carece de manuales de procesos debidamente desarrollado para el cumplimiento específico de las actividades.

#### **2.5.2.2.2. Debilidades Departamento de Producción.**

- Alta rotación en personal en el área de post-cosecha.

#### **2.5.2.2.3. Debilidades Departamento de Ventas.**

- La empresa no cuenta con un Plan de Marketing.
- Escasa consecución de estrategias para atraer nuevos clientes.
- El personal es limitado en el área de marketing.
- Imagen de la empresa deficiente.
- La empresa carece de una página Web que entregue información a clientes.
- Limitados estudios de mercado e informes que puedan conducir a la empresa a ingresar en nuevos mercados.

#### **2.5.2.2.4. Debilidades Departamento Financiero**

- Procesos innecesarios en la solicitud de productos por parte del cliente.

- La empresa actualmente dispone un presupuesto muy bajo para promocionar sus productos.

### **2.5.2.3.Oportunidades**

- Microclimas que facilitan la producción de variedades de rosas.
- Mano de obra habilitada.
- Tendencia de alto crecimiento demográfico.
- Las rosas constituyen el principal producto exportable cultivado.
- Participación del sector florícola en el PIB mediante convenios nacionales (Estado) e internacionales.
- Posicionamiento del Ecuador en el mercado florícola internacional.
- Convenios con la Unión Europea y países occidentales.
- Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.
- La rosa es un producto con altos índices de demanda global.
- La esencia de la rosa se utiliza en muchos productos de consumo social.
- Demanda de variedades de rosas únicas en el territorio Ecuatoriano.
- Auge en el mercado nacional e internacional de cosméticos nacional e internacional.
- Uso de leyes que facilitan el proceso de exportación.
- El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%, entre estos productos están las flores.
- Altos estándares de calidad que generan competitividad.
- Apertura en el mercado occidental.
- Nuevas tecnologías para facilitar procesos.
- Insumos en el mercado que garantizan un producto de mayor calidad.
- La tecnología día a día va avanzando en cuanto a productos para crear mejor productividad en empresas florícolas.
- Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.

- Certificación ambiental.
- Intervención de Expoflores para facilitar la comercialización del producto.
- Convenios con compañías de transporte que agilitan el proceso de envío (Empresa – Aeropuerto).
- Existe gran número de comercializadoras en Quito donde se puede aprovechar la difusión de productos.

#### **2.5.2.4.Amenazas**

- Comercialización de productos similares o sustitos por parte de la competencia.
- Inestabilidad política, en tratados de comercio entre Ecuador y Estados Unidos.
- Productos similares o sustitutos a menor precio en el mercado.
- Competencia con tecnología de punta en sus procesos.
- Cambios en los gustos de los clientes
- Alto costo del transporte aéreo.

#### **2.5.3. Matrices de estudio F.O.D.A**

Para el estudio de la situación actual de la empresa donde se involucra tanto el ambiente interno, como el ambiente externo, es de suma importancia la realización de matrices que puedan reflejar información relevante en cuanto al andar de Agroplantas Cia Ltda., en el mercado, aquí se pretende analizar detalles de todos los departamentos de acción de la empresa, incluyendo también detalles como la calidad, nivel de satisfacción que tienen los clientes frente al producto que obtienen los mismos al final del proceso de producción/venta.

Para ello el análisis pretende valerse de matrices como:

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).
- Matriz de Aprovechabilidad

- Matriz de Vulnerabilidad.
- Matriz FODA.

### **2.5.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Es aquella que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Para el caso de Agroplantas Cia Ltda., implica el estudio de todos los procesos, virtudes y falencias de los mismos, ya sea en los distintos departamentos administrativos, como también en los procesos de producción, para culminar con aquellas estrategias que la empresa utiliza actualmente frente a satisfacer la necesidad del cliente. *(Ver tabla N°14).*

### **2.5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Es aquella que permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, de la empresa dependiendo el sector a la que la misma pertenezca. *(Ver tabla N°15).*

### **2.5.3.3. Matriz de Aprovechabilidad**

Con esta matriz se pretende confrontar lo positivo que se obtuvo de la matriz de impacto (Fortalezas vs Oportunidades), con el fin de obtener información que beneficie a la empresa en la creación de estrategias competitivas.

En cierto modo para poder calificar los elementos que tiene esta matriz se toma en consideración el resultado obtenido en la matriz de impacto donde se determinaba la tendencia de impacto de la siguiente forma:

Alto = 5 (Ponderación numérica)  
 Medio = 3 (Ponderación numérica)  
 Bajo = 1 (Ponderación numérica)

Nivel de Impacto.- se basa en el nivel de importancia, para este particular caso un grado de “importancia alta, media o baja”, que tienen ya sean fortalezas u oportunidades de la empresa en pro de la creación de estrategias fortalecedoras. (*Ver tabla N°16*).

#### **2.5.3.4.Matriz de Vulnerabilidad**

Se toma en cuenta el nivel de impacto que se obtienen con las amenazas (parte externa) y las debilidades (parte interna).

El objetivo de esto es evaluar hasta qué punto el producto y a su vez el servicio al cliente puede ser afectado por las amenazas del entorno. La ponderación y relación de resultados es similar al proceso realizado con la matriz de Aprovechabilidad. (*Ver tabla N°17*).

#### **2.5.3.5.Matriz F.O.D.A**

Lo que se pretende con esta matriz es el análisis de los factores más representativos en base a la ponderación final, es decir aquellos factores ya sean internos como externos que puedan facilitar la creación de estrategias. (*Ver tabla N°18*).

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.**

**Tabla 16.- Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>OPORTUNIDADES / AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Microclimas que facilitan la producción de variedades de rosas.	X						50		
Mano de obra habilitada.	X						50		
Tendencia de alto crecimiento demográfico.		X						30	
Las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado.		X						30	
Incrementar la participación del sector florícola en el PIB mediante convenios nacionales (Estado) e internacionales.		X						30	
Posicionamiento del Ecuador en el mercado florícola internacional.		X						30	
Convenios con la Unión Europea y países occidentales.	X						50		
Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.	X						50		
La rosa es un producto con altos índices de demanda global.		X						30	
La esencia de rosa se utiliza en muchos productos de consumo social.		X						30	
Demanda de variedades de rosas únicas en el territorio Ecuatoriano.		X						30	

El mercado de cosméticos con uso de esencia de rosa está en auge.		X						30	
Uso de leyes que facilitan el proceso de exportación,		X						30	
Convenios ATPDA y Sistema Generalizado de preferencias (SGP), para con el sector floricultor.	X						50		
Altos estándares de calidad que generan competitividad		X						30	
Apertura en el mercado Occidental.	X						50		
Nuevas tecnologías para facilitar procesos.		X						30	
Insumos en el mercado que garantizan un producto con mayor calidad.		X						30	
Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.		X						30	
Certificados de sistemas de gestión ambiental que la empresa puede obtener.	X						50		
Certificación ambiental (control sobre impactos negativos al medio ambiente) que la empresa puede obtener.	X						50		
Intervención de Expoflores para garantizar la calidad del producto.		X						30	
La empresa tiene convenios con compañías de transporte que agilitan el proceso de envío (Empresa – Aeropuerto).		X						30	
Alto índice de comercializadoras de rosas en la ciudad de Quito para difundir los productos de la empresa.	X						50		

AMENAZAS									
Comercialización de productos similares o sustitutos por parte de la competencia.				X			5A		
Inestabilidad política, en tratados de comercio entre Ecuador-Estados Unidos de América.					X			3A	
Productos similares o sustitutos a menor precio en el mercado.					X			3A	
Competencia con tecnología de punta en sus procesos.					X			3A	
Cambios en los gustos de los clientes.					X			3A	
Alto costo del transporte aéreo.					X			3A	

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

A = Alta = 5. M = Media = 3. B = Baja = 1. F = Fortaleza. D = Debilidad.

5F = Fortaleza Alta.

**Tabla 17.- Matriz de Evaluación de Factores Interno.**

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS.</b>									
<b>FORTALEZAS / DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>FORTALEZAS</b>									
Personal altamente calificado.	X						5F		
Relación satisfactoria con proveedores.	X						5F		
Cumplimiento estricto de normas, disposiciones y estándares de calidad.	X						5F		
Eficiente manejo de cartera de clientes.		X						3F	
Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes.		X						3F	
La empresa posee un programa de inducción general que vincula la relación laboral con la organización.		X						3F	
Reglamento interno aprobado por el director Nacional del Trabajo de Quito.	X						5F		
Proceso de selección de personal idóneo y satisfactorio.	X							3F	
Beneficios e incentivos para empleados relativo a su pro actividad laboral.		X					5F		
Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobado y actualizado por el Ministerio de Trabajo.	X						5F		
Señalización para el manejo de sustancias peligrosas y lugares peligrosos dentro de la empresa.		X						3F	

Servicios como: departamento médico, departamento de seguridad industrial para cualquier tipo de imprevisto y duda en la empresa.	X						5F		
Control eficiente de insumos.		X						3F	
Seguridad en cada proceso de producción.	X						5F		
Equipos que producen ruido aislados y bajo supervisión de personal calificado.	X						5F		
Cronograma de actividades definidas para el cambio de cubiertas plásticas de los invernaderos.		X						3F	
Insumos de peligro son manejados con la debida precaución	X						5F		
Inventarios de productos actualizado bajo características como: variedad, tamaño, color.		X						3F	
Intercambio de información del stock de cada producto.	X						5F		
Control de calidad diario en el campo y en el proceso de post-cosecha.		X						3F	
Producto totalmente garantizado.	X						5F		
Convenio con proveedores en relación al tiempo de pago de sus servicios.		X						3F	
<b>DEBILIDADES</b>									
Falta de comunicación entre el Dpto. de Ventas y el Dpto. de producción, en cuanto a pedidos y capacidad de producción.					X			3D	
Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas.				X			5D		
La empresa carece de manuales de procesos debidamente desarrollados para el cumplimiento específico de las actividades.					X			3D	
Alta rotación en personal dispuesto a la realización de inventarios diarios de rosas en el área de post-cosecha.					X			3D	
La empresa no cuenta con un Plan de Marketing.				X			5D		

Escasa consecución de estrategias para atraer nuevos clientes.				X			5D		
El personal es limitado en el área de marketing.				X			5D		
Imagen de la empresa deficiente.				X			5D		
La empresa carece de una página Web que entregue información a clientes.				X			5D		
Limitados estudios e investigaciones del mercado y competencia.					X			3D	
Procesos innecesarios para la solicitud de recursos.						X		3D	
La empresa actualmente dispone un presupuesto muy bajo para promocionar sus productos.						X		3D	

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

A = Alta = 5. M = Media = 3. B = Baja = 1. F = Fortaleza. D = Debilidad.

5F = Fortaleza Alta.

## MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

**Tabla 18.- Matriz de Aprovechabilidad.**

<b>FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES</b>																								
	Personal altamente calificado.	Relación satisfactoria con proveedores.	Cumplimiento estricto de normas, disposiciones y estándares de calidad	Eficiente manejo de cartera de clientes.	Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes.	La empresa posee un programa de inducción general que vincula la relación laboral con la organización.	Reglamento interno aprobado por el director Nacional del Trabajo.	Proceso de selección de personal idóneo y satisfactorio.	Beneficios e incentivos para empleados relativo a su pro actividad laboral.	Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobado y actualizado por el Ministerio de Trabajo.	Señalización para el manejo de sustancias peligrosas y lugares peligrosos dentro de la empresa.	Servicios como: departamento médico, departamento de seguridad industrial para cualquier tipo de imprevisto y duda en la empresa.	Control eficiente de insumos.	Seguridad en cada proceso de producción.	Equipos que producen ruido aislados y bajo supervisión de personal calificado.	Cronograma de actividades definidas para el cambio de cubiertas plásticas de los invernaderos.	Insumos de peligro son manejados con la debida precaución	Inventarios de productos actualizado bajo características como: variedad, tamaño, color.	Intercambio de información del stock de cada producto.	Control de calidad diario en el campo y en el proceso de post-cosecha.	Producto totalmente garantizado.	Convenio con proveedores en relación al tiempo de pago de sus servicios.	TOTAL	
Microclimas que facilitan la producción de variedades de rosas.	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
Mano de obra habilitada.	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	102	

Tendencia de alto crecimiento demográfico.	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	<b>92</b>	
Las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado.	5	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	<b>84</b>	
Incrementar la participación del sector florícola en el PIB mediante convenios nacionales (Estado) e internacionales.	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	<b>82</b>	
Posicionamiento del Ecuador en el mercado florícola internacional.	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	<b>82</b>	
Convenios con la Unión Europea y países occidentales.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	<b>104</b>
Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	<b>104</b>
La rosa es un producto con altos índices de demanda global.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	<b>76</b>	

La esencia de rosa se utiliza en muchos productos de consumo social.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	<b>76</b>
Demanda de variedades de rosas únicas en el territorio Ecuatoriano.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	<b>76</b>
El mercado de cosméticos con uso de esencia de rosa está en auge.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>74</b>
Uso de leyes que facilitan el proceso de exportación,	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>74</b>
Convenios ATPDA y Sistema Generalizado de preferencias (SGP), para con el sector floricultor.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	<b>104</b>
Altos estándares de calidad que generan competitividad	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>74</b>
Apertura en el mercado Occidental.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	<b>102</b>
Nuevas tecnologías para facilitar procesos.	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>76</b>
Insumos en el mercado que garantizan un producto con mayor calidad.	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>76</b>

Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	<b>100</b>
Certificados de sistemas de gestión ambiental que la empresa puede obtener.	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	<b>98</b>
Certificación ambiental (control sobre impactos negativos al medio ambiente) que la empresa puede obtener.	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	<b>72</b>
Intervención de Expoflores para garantizar la calidad del producto	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	<b>88</b>
La empresa tiene convenios con compañías de transporte que agilitan el proceso de envío (Empresa – Aeropuerto).	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	<b>82</b>
Alto índice de comercializadoras de rosas en la ciudad de Quito para difundir los productos de la empresa.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	<b>104</b>
	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>120</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>80</b>	<b>98</b>	<b>74</b>	<b>92</b>	<b>120</b>	<b>86</b>	<b>116</b>	<b>90</b>	<b>102</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>108</b>	<b>88</b>	<b>120</b>	<b>76</b>	

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

## MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

**Tabla 19.- Matriz de Vulnerabilidad.**

debilidades /amenazas	Falta de comunicación entre el dpto. de Ventas y el dpto. de producción, en cuanto a pedidos y capacidad de producción.	Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas.	La empresa carece de manuales de procesos debidamente desarrollada para el cumplimiento específico de las actividades.	Alta rotación en personal dispuesto a la realización de inventarios diarios de rosas en el área de post-cosecha.	La empresa no cuenta con un Plan de Marketing.	Escasa consecución de estrategias para atraer nuevos clientes.	El personal es limitado en el área de marketing.	Imagen de la empresa deficiente.	La empresa carece de una página Web que entregue información a clientes.	Limitados estudios e investigaciones del mercado y competencia.	Procesos innecesarios para la solicitud de recursos.	La empresa actualmente dispone un presupuesto muy bajo para promocionar sus productos.	<b>TOTAL</b>
Comercialización de productos similares o sustitutos por parte de la competencia.	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	<b>48</b>
Inestabilidad política, en tratados de comercio entre Ecuador-Estados Unidos de América.	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	<b>42</b>
Productos similares o sustitutos a menor precio en el mercado.	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	<b>40</b>
Competencia con tecnología de punta en sus procesos.	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	<b>40</b>
Cambios en los gustos de los clientes.	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	<b>54</b>
Alto costo del transporte aéreo.	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>44</b>

## MATRIZ FODA.

**Tabla 20.- Matriz FODA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento estricto de normas, disposiciones y estándares de calidad. (Flower Label Program, sello de calidad en los procesos laborales internos).</li> <li>2. Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobado y actualizado por el Ministerio de Trabajo.</li> <li>3. Servicios como: departamento médico, departamento de seguridad industrial dispuestos a minimizar y cubrir riesgos en el trabajo.</li> <li>4. Intercambio de información del stock de cada producto.</li> <li>5. Producto totalmente garantizado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas.</li> <li>2. La empresa no cuenta con un Plan de Marketing.</li> <li>3. Escasa consecución de estrategias para atraer nuevos clientes.</li> <li>4. El personal es limitado en el área de marketing.</li> <li>5. Imagen de la empresa deficiente.</li> <li>6. La empresa carece de una página Web que entregue información a clientes.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El Ecuador cuenta con microclimas que facilitan la producción de variedades de rosas.</li> <li>2.- Mano de obra habilitada.</li> <li>3.- Convenios con la Unión Europea y países occidentales.</li> <li>4.- Apertura a las exportaciones e importaciones por el sistema generalizado de preferencias arancelarias otorgado por la comunidad europea.</li> <li>5.- Convenios ATPDEA y Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), para con el sector floricultor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Promocionar los productos de la empresa en el mercado internacional aun no atendido.</li> <li>2.- Contratar personal con experiencia en el sector florícola.</li> <li>3.- Difundir el producto en medios masivos.</li> <li>4.- Realizar trámites para la obtención de sellos de calidad nacional e internacional.</li> <li>5.- Financiar proyectos de seguridad industrial bajo normas OSHA.</li> <li>6.- Adquirir nuevas variedades de rosas para promocionar en el mercado.</li> <li>7.- Solicitar a la Filial principal nuevos productos que puedan ingresar en el mercado nacional e internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mejorar la comunicación entre la administración y demás departamentos internos.</li> <li>2.- Crear un departamento de marketing.</li> <li>3.- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado, con la finalidad de ser la primera opción de los clientes actuales y futuros clientes.</li> <li>4.- Realizar un plan de marketing para la empresa.</li> <li>5.- Crear una página web objetiva y llamativa.</li> <li>6.- Realizar investigaciones de mercado cada 6 meses, para conocer la satisfacción del cliente.</li> </ol>

<p>6.- Apertura en el mercado Occidental.  7.-Regulaciones para la aplicación y/o prohibición de sustancias y compuestos peligrosos.  8.- Certificación ambiental.  9.- La empresa cuenta con un gran número de comercializadoras en Quito, cuyo fin es incrementar la participación de productos de Agroplantas Cia Ltda. en el mercado.</p>	<p>8.- Solicitar al estado la participación en ferias internacionales.  9.- Capacitar al personal de ventas en temas de intermediación internacional.  10.- realizar convenios con empresas Occidentales  11.- Aprovechar convenios estatales como son el (SGP), para minimizar costos en la exportación al por mayor de los productos de Agroplantas Cia Ltda.</p>	<p>7.- Crear estrategias de crecimiento organizacional para la mejor intervención en el mercado.  8.- Utilizar redes sociales para la promoción del producto de la empresa.  9.- Trabajar en la obtención de sellos de calidad.  10.- Destinar Recursos Económicos para contratar personal destinado al área de marketing y publicidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.- Comercialización de productos similares o sustitutos por parte de la competencia.  2.- Crisis en países Europeos.  3.- Cambios en los gustos de los clientes.  4.- Competencia con tecnología de punta en sus procesos.  5.- Calidad de injertos de flores en la competencia principal.</p>	<p>1.- Mejorar la calidad de injertos de rosas en todas sus variedades.  2.- Realizar alianzas económicas con países en crisis.  3.- Búsqueda de nuevos clientes en el mercado nacional.  4.- Adquirir tecnología como invernaderos inteligentes para mejorar la calidad del tallo de rosa.  5.- Comercializar el producto con florícolas pequeñas y medianas.  6.- desarrollar planes en pro de la seguridad y salud continua de los empleados ya sean administrativos o de producción.</p>	<p>1.- Adquirir productos más competitivos.  2.- Proponer estrategias competitivas de mercado.  3.- Fortalecer la relación entre departamentos.  4.- Evitar procesos innecesarios.  5.- Diversificar clientes internacionales.  6.- Proponer a los clientes actuales la variedad de rosas de acorde a la temporada.</p>

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

La utilización de herramientas de gestión y análisis con lo que se refiere al ambiente interno y externo de la empresa, permite obtener y deducir el estado actual de la organización contemplando sus fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas que el mercado impone.

A raíz del análisis se pudo conocer las falencias y fortalezas de la empresa con el fin de minimizar el riesgo de Agroplantas Cia Ltda., en el mercado, y de esta forma elaborar estrategias de crecimiento continuo que permitan cumplir los objetivos al inicio de este trabajo propuestos.

Dichas estrategias sin duda alguna deben tener sentido común, es decir deben ir de acorde a la necesidad que tiene la organización de crear un plan de marketing que permita incrementar su participación en el mercado nacional e internacional.

### **CAPÍTULO III**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Las tendencias actuales del mercado en general indistintamente del sector a laborar, han adquirido un nuevo estilo de análisis competitivo, el denominado estudio de mercado se ha convertido en una herramienta fundamental que utilizan las empresas para recolectar información en relación al sector productivo de aplicación, es decir se procura conocer variables como: tendencias de cliente/consumidor, precios, promociones, necesidades, gustos, características del producto ofrecido. Y de acorde a las características mencionadas anteriormente definir el mercado objetivo y la posible demanda con sus respectivas condiciones y necesidades.

El estudio del mercado pretende determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. La necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada, también identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien. Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

(Kotler, Bloom, & Hayes, 2004, pág. 98)

El estudio de mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento y así de esta forma comprobar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

Para efectos de esta investigación y previo al diseño de un plan de marketing debidamente estructurado, el estudio de mercado comprenderá el accionar e implementación de una base de información actual marcada por una encuesta a clientes frecuentes o también conocido como demanda actual, y la estructuración de una propuesta en calidad de estrategia que permitirá a la empresa iniciar con la aplicación del plan de marketing.

Según (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004) los estudiados en marketing conceptualizan al estudio de mercado como una herramienta que “Consiste en reunir, planificar,

analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización” (p.98-102).

### **3.1.Etapas del estudio de mercado**

Dentro del Estudio de mercado intervienen etapas que complementan la realización del mismo, de modo tal pueda ayudar a la obtención de información del mercado y los factores determinantes del mercado, así como detallamos a continuación:

- Identificación del problema
- Objetivos del estudio de mercado.
- Descripción del producto.
- Estructura del mercado.
- Segmentación del mercado.
- Definición del público objetivo o mercado meta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de precios y comercialización.

#### **3.1.1. Identificación del problema**

El mercado es variable e inconsistente, muy en especial cuando una empresa tiene la debilidad de relacionarse con clientes de un determinado sector económico. Es por ello que nace la necesidad de determinar cuál es el problema que una empresa conlleva para poder abarcar o posicionar a sí misma en un segmento determinado.

Para Agroplantas Cia Ltda., el principal problema es la carencia de métodos de atracción de nuevos clientes, que a su vez permitan tener mayor participación en el sector florícola. De dicho problema nace la necesidad de conocer las tendencias y condiciones del mercado actual, para el posible desarrollo de estrategias para el mercado que no está siendo atendido y que puede ser atendido.

### **3.1.2. Objetivos del estudio de mercado**

Todo estudio de mercado pretende obtener información de factores determinantes en la toma de decisiones y la correcta elaboración de estrategias para una empresa, para ello se necesita conocer y realizar una investigación en relación a componentes como el comportamiento del mercado, es decir las preferencias del cliente y las condiciones de la competencia donde sin duda alguna se ve involucrado directamente las oportunidades que brinda el mercado, las condiciones del producto, y las necesidades del cliente.

Por lo tanto el objetivo principal de la realización de un estudio de mercado para Agroplantas Cia Ltda., es conocer las necesidades desconocidas del cliente, satisfacer las mismas y mantener los rígidos estándares de calidad en lo que a producto y servicio se refiere. Adicionalmente es de suma importancia determinar las preferencias de clientes para con los productos de la empresa, la variedad de rosas con mayor demanda, y las falencias en caso de presentarse en la calidad del producto o servicio con la finalidad de atender de la mejor forma posible y minimizar el riesgo a perder un cliente mal atendido.

### **3.1.3. Estructura de mercado**

Cuando se usa el término estructura de mercado, se considera que un mercado está compuesto por un entorno económico, consumidores, empresas e intermediarios y cada uno de ellos a su vez detalla subcomponentes que dependen directamente del mercado global.

Por ejemplo cuando nos referimos al entorno económico se toma en cuenta aspectos como tendencias que se transforman en oportunidades o amenazas para la empresa, que permiten evaluar el comportamiento del mercado.

Cuando se menciona el término consumidores, tiene mucho que ver los comportamientos, segmentos, estilos de vida, criterios de selección, criterios de preferencia que el comprador utiliza al momento de adquirir un producto o servicio.

Otro componente importante son las empresas, cuya finalidad no es solo el análisis interno, sino también la relación competitiva y la participación en el mercado.

Una vez detallado los componentes que puede acarrear un mercado es de vital importancia definir cuál va a ser la estructura del mercado a estudiar. En vista de que se debe tener en claro el posible segmento a atender en un futuro.

#### **3.1.4. Segmentación de mercados**

Un mercado está compuesto por varios sectores productivos, cuya misión, gestión y giro de negocio es diferente uno con el otro, cada mercado considera factores como: ubicación geográfica, cultura, preferencias de compra, capacidad de adquisición, facilidad de adquisición, entre otras, para acertar en la pretensión de incluir su producto en la mente del consumidor final.

Es imposible la inclusión, promoción y comercialización de un producto en un mercado generalizado, es por ello que se implementa la conceptualización de un segmento, mismo que debe cumplir con características homogéneas que permita al productor identificar los clientes y sus necesidades. Para el proceso de segmentación (Jones & Hill, 2005) menciona que: “Segmentar es la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (p.171).

Al segmentar un mercado se determinan los clientes que la empresa puede atender en relación a necesidades ya conocidas y variables constantes, este se denomina como mercado primario, adicionalmente se puede establecer un mercado secundario que en base a clientes no tan recurrentes puedan abarcar una demanda y consumo grande.

Cabe mencionar que la segmentación consiste en identificar los grupos de mercado y no en crearlos, esto se realiza con el fin de que la empresa pueda mantener una posición eficiente frente al grupo de mercado al que desea llegar.

Sin duda alguna la segmentación permitirá a Agroplantas Cia Ltda., un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que

incrementa la satisfacción de los consumidores, con el fin de adaptar cada producto que el cliente requiere a las necesidades reales del mismo.

#### **3.1.4.1. Tipos de segmentación**

Para la construcción de este plan de marketing es necesario definir el segmento de mercado y la relación que va a tener con Agroplantas Cia Ltda., para lo cual citamos los tipos de segmentación que se pueden presentar en el mercado general.

Segmentación demográfica.- (Arellano, 2001) conceptualiza lo siguiente: “corresponde a una segmentación donde prima características físicas intrínsecas de los consumidores”, como por ejemplo, sexo, edad, lugar de residencia. (p.489)

Segmentación Socioeconómica.- Según lo estipula (Arellano, 2001) “este tipo de segmentación corresponde a factores ligados a la economía y al status social de los individuos” (p.492). Como por ejemplo, niveles de educación, niveles de ingresos, profesión, clase social.

Segmentación Psicográfica.- (Arellano, 2001) menciona que: “esta segmentación corresponde a las características psicológicas de los consumidores” (p.492), donde evidencian criterios de selección como nivel de extroversión, grado de innovación, características culturales.

Segmentación por uso o utilización.- (Arellano, 2001) conceptualiza lo siguiente: “este criterio corresponde a la manera que los individuos utilizan determinado tipo de bienes” (p.493) considerando variables como, la cantidad de uso, tipo de uso, oportunidad de uso.

Segmentación por estilo de vida.- Según (Arellano, 2001) “los estilos de vida son categorías de segmentación que engloban diversos criterios a la vez. Ellos se basan en datos estadísticos reales de aspectos demográficos, socioeconómicos, psicológicos y de utilización de diversos productos.” (p.493)

Por ultimo tenemos la segmentación geográfica, misma que va a ser el pilar de uso para el plan de marketing en construcción, en vista de que se ajusta a las características que Agropuntas Cia Ltda., considera fundamentales para la correcta atención de sus futuros clientes.

Segmentación Geográfica.- (Arellano, 2001) “Es aquella segmentación que considera al mercado según variables como estado, región, tamaño (área), densidad, clima, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde se sitúan.” (p.494)

#### **3.1.4.2. Variables de Segmentación**

Para el presente estudio se va a considerar ciertas variables de preferencia de la empresa en relación a la clasificación del mercado global para la correcta distinción del segmento al que se pretende incursionar. Variables tales como:

- Ubicación geográfica.
- Giro de negocio del cliente.
- Demanda de producto.
- Preferencias para el producto.
- Tiempo en la solicitud de pedido.
- Forma de pago.

Una vez definidas las variables que facilitan la identificación de un segmento de mercado, es de suma importancia precisar el tipo de segmentación que la empresa utilizará, para el caso de este estudio se utilizará una segmentación geográfica, que también dependerá de los resultados arrojados por la investigación de mercados.

El segmento de mercado de Agropuntas Cia Ltda., está enfocado en el sector florícola Ecuatoriano con mayor presencia en la provincia de Pichincha, mismo que detallamos en la siguiente tabla.

**Tabla 21.- Segmentación de Mercado para Agroplantas Cia Ltda.**

<b>Datos de Empresas dedicadas al cultivo, cosecha y comercialización de Rosas en la Provincia de Pichincha.</b>		<b>Participación en el mercado de Rosas.</b>
<b>Cayambe</b>	42	10%
<b>Mejía</b>	7	2%
<b>Pedro Moncayo</b>	75	18%
<b>Pedro Vicente Maldonado</b>	0	0%
<b>Puerto Quito</b>	0	0%
<b>Quito</b>	281	68%
<b>Rumiñahui</b>	6	1%
<b>San Miguel de Los Bancos</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>411</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías (2012)

**Elaborado por:** Cristian Capelo

### **3.1.5. Público objetivo o mercado meta**

El Ecuador es un país situado en la región noroccidental de América del Sur, cuenta con variabilidad de climas que permite la siembra y cosecha de productos de alta calidad debida a la riqueza en minerales de las tierras y a la temperatura equilibrada de las mismas. A partir de ello, nace el sector florícola en las ciudades cuyo clima es templado y de preferencia para productores, aquellas ciudades ubicadas en la sierra ecuatoriana.

La provincia de Pichincha situada en la sierra ecuatoriana y dueña de un ambiente natural propicio para el cultivo y cosecha de rosas de toda variedad, tamaño, color y características especiales, forma parte esencial dentro del segmento de mercado que Agroplantas Cia Ltda., pretende atender al intentar difundir los productos de la empresa como una marca de competencia y garantía.

Pichincha es la provincia con mayor consolidación de empresas del sector florícola donde están habilitadas según la superintendencia de compañías del Ecuador alrededor de 411 empresas cuyo giro de negocio se encuentra relacionado directamente con el cultivo, cosecha, y comercialización de rosas, adicionalmente también de productos que intervienen en los procesos anteriormente mencionados.

- De este total el 70% es decir 288 empresas aproximadamente trabajan directamente con el cultivo, cosecha y comercialización de variedades de rosas para con clientes nacionales e internacionales, siendo este sector el propicio para el estudio debido a la participación en el mercado Ecuatoriano. (Superintendencia de compañías).
- De las 288 empresas apenas 206 están afiliadas como socios de Expoflores institución que se encarga de representar al sector floricultor Ecuatoriano a través de servicios rápidos y efectivos y que brinda beneficios para las partes adscritas.

### **3.1.6. Definición del público objetivo**

Es de vital importancia tener un conocimiento de las características y preferencias que impulsan a los clientes actuales a la requisición de productos de Agroplantas Cia Ltda., para poder tener una pauta de lo que se puede ofrecer a futuros clientes.

El público objetivo para el estudio presente serán todas aquellas empresas de la provincia de Pichincha dedicadas al cultivo, cosecha y comercialización de variedades de rosas que están en plenas facultades de poder realizar alianzas o futuras negociaciones con Agroplantas Cia Ltda. y que mediante investigación de mercados tienen un mínimo interés en conocer más acerca de la organización ya antes mencionada.

### **3.2. Investigación de mercados**

La investigación de mercados es primordial en la composición de variables que puede utilizar el productor para mejorar factores dentro de su ambiente económico y productivo para con el cliente, para lo cual partimos del siguiente concepto. “Dícese de una investigación de mercados al diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”. (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2002, pág. 65)

Para este proyecto el objetivo primordial de la investigación de mercados recae directamente con conocer si la demanda actual del producto cubre sus necesidades al adquirirlo y si el proceso previo y posterior a la adquisición, donde intervienen todos los departamentos de la empresa, es eficiente.

Para efectos de la investigación de mercados se procederá de la siguiente forma:

- Diseño del estudio de mercado.
- Recopilación de información.
- Metodología de la investigación
- Clasificación y tratamiento de datos.
- Análisis e interpretación de la información.

### **3.2.1. Diseño del estudio de mercado**

El diseño de estudios de mercado es el proceso donde se buscan las variables fundamentales y se elige a los proveedores de información.

Dentro del diseño de estudios de mercado se debe tomar en cuenta los perfiles de los principales competidores, sus productos, su segmento de mercado y las variables que puedan inferir dentro de la obtención de datos para la empresa, con el fin de facilitar el proceso de estudio.

Para el estudio en proceso los proveedores de información van desde los clientes que se considera como demanda actual de la empresa, relacionando sus preferencias en la adquisición de productos con los de la competencia.

### **3.2.2. Recopilación de la información**

Dentro de la investigación de mercados y en este particular caso el análisis de la demanda, existen herramientas que pueden facilitar la recolección de datos específicos a conocer por parte de Agroplantas Cia Ltda., para con el nivel de satisfacción del clientes en relación con la calidad del producto y servicio.

Para ello recurrimos a la aplicación y uso de dos tipos de fuente de información, la primaria y secundaria.

#### **3.2.2.1. Fuente de información primaria**

(Blanco, 2005) Menciona que la información primaria es conocida como fuente documental, considera material de primera mano referente al objeto de estudio., en este punto interviene el uso de instrumentos como encuestas e investigaciones acertadas de datos relevantes.

#### **3.2.2.2.Fuente de información secundaria**

Según (Blanco, 2005) las fuentes secundarias envuelven la utilización de textos basados en fuentes primarias, que a su vez implica la generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de datos. Como se hace referencia a continuación la información secundaria se subdivide en Interna y Externa.

- **Secundaria Interna:** Es aquella que conforman documentos y resultados de investigaciones anteriores al interior de la empresa o institución para la cual se desarrolla la investigación.
- **Secundaria Externa:** Es aquella que se basa en estudios publicados, libros, Internet, revistas, estudios de gremios o grupos relacionados con el tema de investigación.

Para el caso específico de Agroplantas Cia Ltda., la utilización de fuentes de información primarias y secundarias es de suma importancia para relacionar la venta vs la satisfacción del cliente.

### **3.2.3. Metodología de la investigación**

Lo más importante en la realización de un plan de investigación es el método que se utilizará para lograr los objetivos, el tiempo, personal y dinero requerido para alcanzarlos.

Un plan debe estar completo, además debe ser diseñado de forma profesional, con el fin de poder interpretar y valorar los resultados.

Los datos pueden ser recogidos de diferentes formas y la metodología de investigación puede realizarse de acorde a las necesidades que se puedan presentar.

Para el caso de la presente investigación, se ha hecho énfasis en el método cuantitativo, con el fin de obtener datos descriptivos y estadísticos que permitan obtener resultados en relación a las observaciones de un número determinado de clientes.

Pero también se emplea en parte métodos de investigación cualitativa que permita a la empresa conocer más a fondo las preferencias de los clientes para con los productos que la empresa oferta.

#### **3.2.3.1. Investigación cuantitativa**

Es un método en el cual, se emplea técnicas estadísticas que permitan conocer aspectos de interés para el investigador con relación a la población que se está estudiando.

La investigación cuantitativa pretende mediante una muestra pre-establecida bajo características similares obtener un número determinado de datos que serán un

preámbulo generalizado de la información que se desea conocer en relación con los agentes definidos con anterioridad.

Bajo los argumentos de la investigación cuantitativa los objetivos a cumplir son de carácter descriptivo, porque se pretende descubrir el perfil de un proceso de mercado, analizar sus respuestas y visualizar la causa y el efecto de la investigación.

### **3.2.3.2. Investigación cualitativa**

Los estudios cualitativos en investigación de mercado pretenden cubrir dos propósitos, utilizar la naturaleza de un proceso para mejorar los criterios de decisión y orientar las decisiones finales hacia un camino exitoso con resultados positivos.

Parte de las características aplicables a esta investigación en particular, el método cualitativo procura ayudar a definir las preferencias de los clientes para con el producto adquirido pues se enfoca en una investigación conceptual, basada en características especiales.

En cualquiera de los métodos mencionados, ya sea en la investigación cuantitativa, como cualitativa, el uso de herramientas que permitan recopilar información mediante cuestionamientos específicos es primordial, pues no solamente se obtienen los datos requeridos, sino también mediante la correcta utilización, las conclusiones y decisiones posteriores son de suma importancia para el andar de la empresa en el mercado.

Según (Kotler P. , 2001) en su obra “Mercadotecnia” detalla en muchos capítulos la importancia de la efectiva recolección de datos que puedan ayudar a una empresa en la toma de futuras decisiones, la recolección de datos también ayuda a estratificar a los clientes a fin de formar un grupo similar, y así obtener información simultánea y comparativa con las requisiciones de la empresa, entre las maneras más comunes a continuación se resumen en detalle.

### **3.2.4. Herramientas para recolección de información**

#### **3.2.4.1.Observación**

Se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

#### **3.2.4.2.Reuniones de grupo**

Una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema de marketing. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

#### **3.2.4.3.Cuestionario**

La información primaria también puede ser obtenida por un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas que se le presentan al encuestado para obtener su respuesta. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, que pueden ser:

- Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de

analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

- Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

#### **3.2.4.4. Encuesta**

Comparada con la observación directa o el método experimental, las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de venta, canales de distribución y otras variables de mercadotecnia. Los datos de una encuesta de investigación pueden obtenerse por medio de entrevistas personales, encuesta postal o por correo y encuesta telefónica.

- Encuesta personal: consiste, en esencia, en una entrevista que se establece entre dos personas a iniciativa del entrevistador para obtener información del entrevistado sobre unos objetivos determinados. Puede realizarse en el hogar o "in situ"(supermercados o tiendas)
- Encuesta postal: cuestionario que se envía y se devuelve por correo, siendo este cumplimentado por la propia persona de la que solicita la información. Debe ser breve, sencillo de completar, atractivo tanto en su presentación como en el tipo de preguntas. Para atraer la atención del entrevistado conviene usar un buen papel y caracteres legibles. Las preguntas tienen que despertar un cierto interés en el entrevistado, cosa que no siempre es posible por el propio contenido de la investigación.

- Encuesta telefónica: es un buen método para recabar información con rapidez. Cuando el cuestionario es corto, el tiempo limitado y los fondos escasos, la encuesta telefónica se ve favorecida, además se da un elevado índice de respuestas. Pero tiene sus inconvenientes, sólo serán entrevistadas las personas que tengan teléfonos conocidos (no números privados) y únicamente pueden efectuarse entrevistas breves y no demasiado personales.
- Encuesta colectiva: se realizan por cuenta de varias organizaciones que comparten los gastos y los resultados. Pueden dividirse en dos categorías principales, las encuestas por suscripción y las encuestas ómnibus.
- Encuesta por suscripción: son las que se hacen sobre un sólo y único tema, con ayuda de un cuestionario, pero cuyos resultados se proporcionan a varios clientes.
- Encuestas ómnibus: se determina conjuntamente la muestra de personas que hay que entrevistar. A cada cliente se le ofrece la posibilidad de plantear las preguntas a su elección, formulándolas por sí mismo.

No todos los instrumentos de recolección de información especificados anteriormente se pueden aplicar a la realidad actual de la empresa. Es importante mencionar que para el diseño del plan de marketing que se estructura en la continuidad de este trabajo, las opciones más claras y enfáticas han sido sin duda la elaboración de un cuestionario debidamente desarrollado en relación a la información requerida, y la aplicación del mismo en el momento de realizar la encuesta a los clientes actuales.

La metodología de recolección de información para la empresa se va a llevar por medio de la aplicación de encuestas postal y telefónica con el uso de preguntas abiertas y cerradas para con clientes actuales. Estos métodos de encuestas son aplicables para el caso por la dificultad de realizarlas de manera directa, adicionalmente la información a obtener cubren las necesidades requeridas para potenciar la participación de Agroplantas Cia Ltda., en el mercado.

### **3.2.5. Análisis e interpretación de los datos**

Una vez realizadas las encuestas es vital realizar un análisis íntegro y complementario de los datos que las mismas arrojan, es decir una evaluación basándose en la información recopilada desde el interior y exterior de la empresa.

Aunque es fundamental el análisis de los datos primarios, los secundarios también son de gran importancia pues arrojan datos de consideración y ayudan a directivos y personal a intervenir en los procesos con falencias.

Este paso también incluye la extracción de conclusiones a partir de los datos, aplicando algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y de los modelos de decisión con la esperanza de descubrir información adicional.

### **3.2.6. Objetivos de la investigación de mercados**

- Conocer el nivel de satisfacción que tiene el producto de la empresa con el cliente.
- Determinar la necesidad de medios de difusión y publicidad que la empresa puede hacer uso.
- Conocer las características que el consumidor toma en consideración al momento de adquirir el producto.
- Determinar los posibles nichos de mercado que la empresa puede atender.

### **3.2.7. Tamaño de la muestra base**

Cabe mencionar que para definir el tamaño de la muestra base, la metodología de uso y aplicación parte del concepto de un muestreo no probabilístico, que induce al investigador a utilizar una muestra que se considera la más representativa en relación al caso y forma de aplicación de la investigación y consecución de futuros resultados, esta metodología no considera a los agentes interventores de la muestra, como toda una población sino se basa en criterios específicos que se pueden aplicar de acorde a las necesidades y desempeño actual.

En la investigación de mercados el proceso al determinar el tamaño de la muestra implica la obtención de información en base a las necesidades de la empresa con el fin de poder realizar conclusiones de un número determinado de población, minimizando el error en los resultados. Hay que recalcar que el estudio de mercado a realizar comprende de una base y una propuesta, dentro de la base esta la aplicación de una encuesta a los clientes frecuentes, constantes y fieles que han venido trabajando con Agroplantás Cia Ltda., por un lapso de tiempo mayor a 1 año.

Para efectos de la investigación, la muestra a considerar como base de la propuesta futura es de 25 agentes a encuestar, este número corresponde a los clientes actuales/reales o clientes que cumplen con los requisitos de frecuentar los productos de Agroplantás Cia Ltda.

### **3.2.8. Proceso de aplicación de encuestas base**

#### **1. Elaboración de encuesta.**

El número total de encuestas a realizar son 25, entre las que intervienen datos de 22 empresas nacionales y 3 internacionales. Como parte del proceso se ha elaborado un banco de preguntas de interés del investigador, con el fin de obtener datos relevantes en relación a la satisfacción del cliente para con los productos de la empresa y la calidad de su servicio.

#### **2. Determinación de demanda actual. (Envío de encuestas a clientes vía on-line)**

El objetivo de Agroplantás Cia Ltda., para con el análisis de la demanda actual es conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales, y si el mismo está siendo atendido en toda su capacidad. Verificar los factores de preferencia del cliente y conocer la capacidad de demanda actual, además será información válida para la propuesta de construcción de información elemental y concisa.

Agroplantás Cia Ltda., cuenta con alrededor de 25 clientes entre nacionales e internacionales que formaran parte de la encuesta base.-

**Tabla 22.- Ponderación de clientes reales Agroplantas Cia Ltda. (2012)**

<b>Cientes Agroplantas Cia Ltda. 2012</b>	
<b>Cientes Nacionales</b>	<b>Cientes internacionales</b>
<b>88%</b>	<b>12%</b>

**Fuente:** Datos internos de la Empresa.

**Elaborado por:** Dpto. de Ventas Agroplantas Cia Ltda.

Para el 100% de clientes se realizará una encuesta que refleje el nivel de satisfacción entre Agroplantas Cia Ltda.

Gracias a la intervención del personal de ventas, quienes intermediaron la aplicación de las encuestas se pudo deducir que de las 25 encuestas aplicadas apenas 20 equivalente al 80% de los clientes atendieron la encuesta.

En relación a las empresas internacionales el 100% es decir los 3 clientes que tiene la empresa han colaborado en la realización de la encuesta.

De esta forma tenemos que:

Encuestas Nacionales	17
Encuestas Internacionales.	3
Total Encuestas Realizadas.	20

### **3.2.9. Formato de encuestas base**

El modelo de las encuestas cuenta con preguntas de índole informativa, es decir utilizamos preguntas cerradas y mixtas, en el modelo de preguntas cerradas el cliente tiene opción múltiple según corresponda su criterio, mientras que en las preguntas mixtas además de poder elegir una opción de las facilitadas pueden emitir su comentario u opinión al respecto.

De esta forma se pretende evidenciar la satisfacción del cliente con el producto y servicio y así poder obtener datos certeros con respuestas concretas en relación a las expectativas que la empresa encuestada puede requerir. (*Ver Anexo N° 6*).

### 3.2.10. Análisis de resultados de encuestas base

Una vez realizada las encuestas a los clientes actuales de Agroplantas Cia Ltda., se procede a recopilar y tabular la información obtenida en cada encuesta.

#### 3.2.10.1. Pregunta N° 1

¿Qué tiempo lleva como cliente de Agroplantas Cia Ltda.?

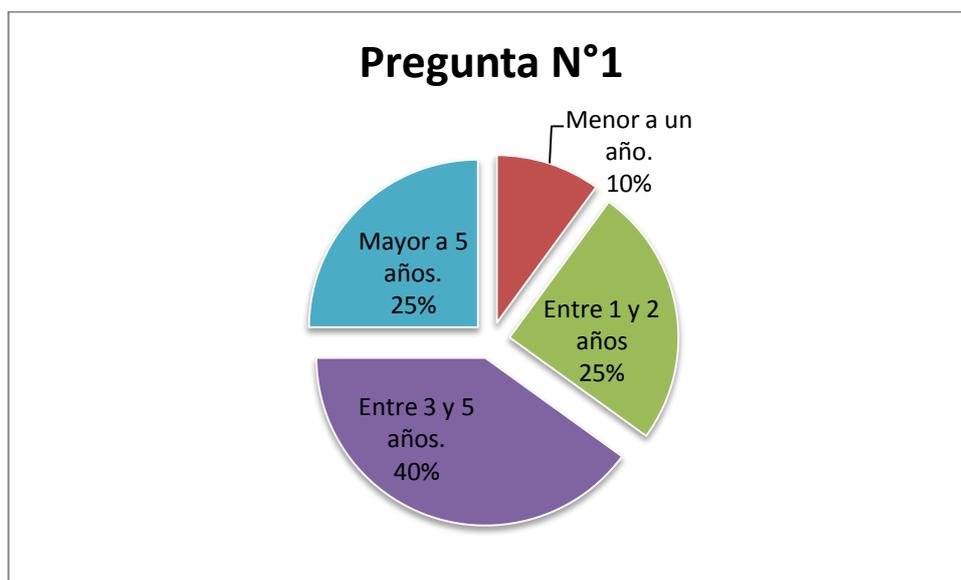
Tabla 23.- Pregunta N°1 (Encuesta de Satisfacción al Cliente)

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Menor a un año.	2	10%
Entre 1 y 2 años	5	25%
Entre 3 y 5 años.	8	40%
Mayor a 5 años.	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 11.- Representación gráfica (Pregunta N°1, Encuesta de Satisfacción al Cliente)



## **Análisis.**

Lo que se pretende analizar con esta pregunta es la relación de la empresa con los clientes. Como toda organización es vital saber mantener a los clientes mediante la aplicación de estrategias que fidelicen el mercado de acción y que promuevan la participación en el mercado incrementando el número de clientes de la empresa.

Los datos que arroja la encuesta sin duda alguna tiende a un análisis sobre la capacidad que tiene la empresa para administrar la cartera de clientes actuales, el dato más influyente indica que la concentración de clientes se encuentra en aquellos que llevan trabajando con Agroplantas Cia Ltda., en un periodo de 3 a 5 años, esto se debe al auge del sector florícola en el Ecuador en los últimos periodos y la necesidad de los mismos en adquirir productos competitivos para la posterior comercialización en el mercado ya sea nacional e internacional. Sin embargo hay que recalcar que un 25% de clientes lleva un periodo mayor a 5 años adquiriendo los productos de la empresa lo que indica que son clientes que conocen de la calidad y factores preponderantes al momento de ser adquiridos.

Un 10% aproximado del total de clientes actuales que en números enteros implica a 2 empresas tienen una relación con Agroplantas Cia Ltda., menor a un año, lo que muestra la debilidad de la empresa al momento de diversificar su cartera de clientes, y la debilidad de promocionar sus productos, esto puede darse por el nivel de competitividad en el mercado y las ventajas distintivas que la competencia puede utilizar y que Agroplantas Cia Ltda., y recurre a su uso.

Si cruzamos datos y los relacionamos entre sí, se puede evidenciar que la empresa concentra un 25% de clientes que trabajan en un periodo de 1 y 2 años, lo que indica que el incremento en la cartera de clientes apenas es de un 8% anual que en números reales implica a 2 clientes por periodo. En el mercado global puede significar poco, pero para el sector florícola es un alcance equilibrado porque se debe considerar la relación Capacidad de producción-Demanda real

### 3.2.10.2. Pregunta N° 2

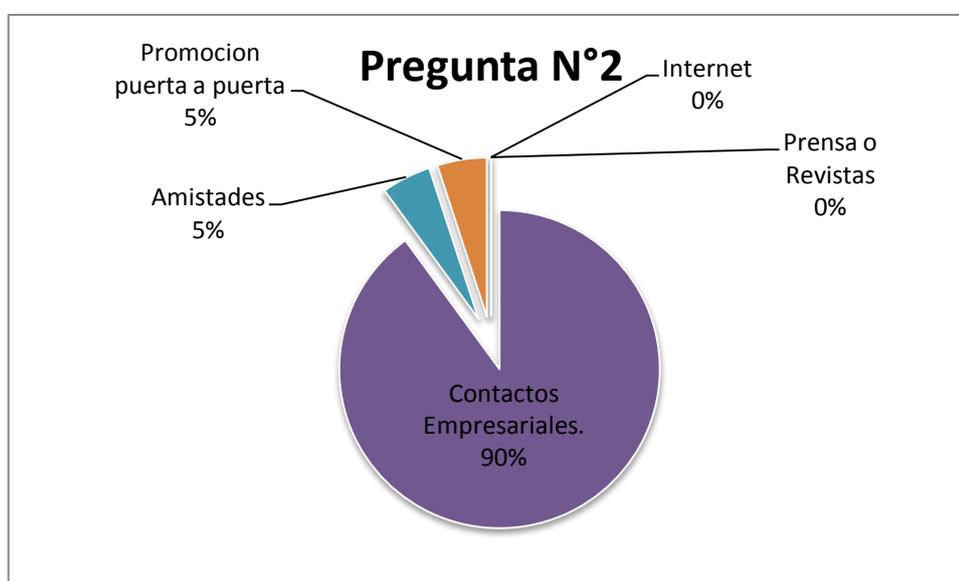
¿A través de que medio, tuvo el conocimiento de los productos de Agroplantas Cia Ltda.?

Tabla 24.- Pregunta N°2 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Internet	0	0%
Prensa o Revistas	0	0%
Contactos Empresariales.	18	90%
Amistades	1	5%
Promoción puerta a puerta	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.  
Realizado por: Cristian Capelo

Gráfico 12.- Representación Gráfica (Pregunta N° 2, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

El mercado actual tiene una particularidad en la utilización de los canales de comunicación que puedan promocionar los productos o servicios de cualquier empresa, esta implica explotar medios masivos como son: Prensa (Escrita, radial o televisiva), y el número uno en la lista del consumidor actual, la web.

Pero también se utiliza la comunicación directa, siendo esta la promoción vertical entre empresa y cliente.

Los datos obtenidos en la encuesta muestran la debilidad de la empresa al no contar con una página web que pueda difundir sus productos de manera global y así facilitar no solo al cliente actual el conocimiento de innovaciones internas de Agrolantías Cia Ltda., sino también la propagación de sus productos en el mercado florícola.

Sin embargo los datos también revelan que la empresa tiene renombre en su sector, pues en su mayoría los clientes han podido relacionarse con la misma mediante contactos empresariales (evidenciando la fortaleza competitiva) y que abarca en datos estadísticos según la encuesta realizada el 90% de respuestas frente a como Agrolantías Cia Ltda., se dio a conocer con el cliente actual.

En conclusión la empresa debe necesariamente destinar recursos para la intervención de publicidad dentro de sus canales de difusión y la creación de una página web que sin duda alguna incrementará la participación en el mercado a un mediano plazo. Adicionalmente disponer personal para incrementar la promoción directa, con la finalidad de obtener nuevos clientes.

### 3.2.10.3. Pregunta N° 3

¿Recomienda usted la creación de una página Web con la información de productos y servicios de Agroplantas Cia Ltda. ?

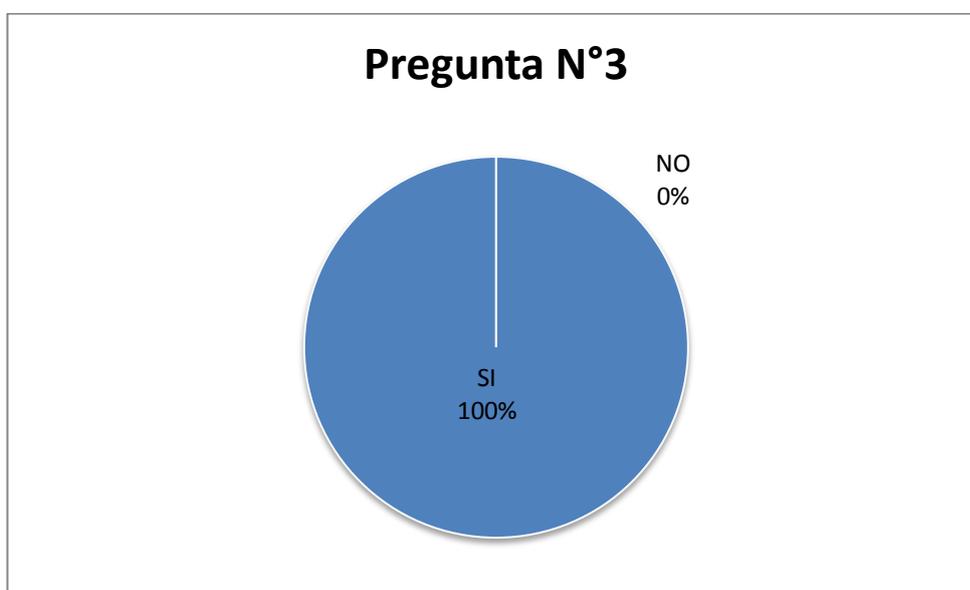
Tabla 25.- Pregunta N°3 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 13.- Representación Gráfica (Pregunta N° 3, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

La pregunta en análisis tuvo un compuesto mixto, es decir el encuestado tenía a su bien elegir entre opciones múltiples, pero también emitir su comentario en relación a lo solicitado. El 100% de las empresas encuestadas coinciden con la creación por parte de Agroplantas Cia Ltda., de una página Web. En su mayoría de comentarios abiertos mencionan la necesidad que tiene toda organización de difundir la información vital de la empresa, sus productos, innovaciones y algo relevante los contactos para su próxima comunicación en medios como la Web. Se debe pensar que el mercado actual obliga a toda empresa a utilizar estrategias que incluyan la comercialización de productos por medios globales aprovechando las oportunidades del mercado.

### 3.2.10.4. Pregunta N° 4

¿Cómo ha sido el proceso de adquisición de productos con Agroplantas Cia Ltda.?

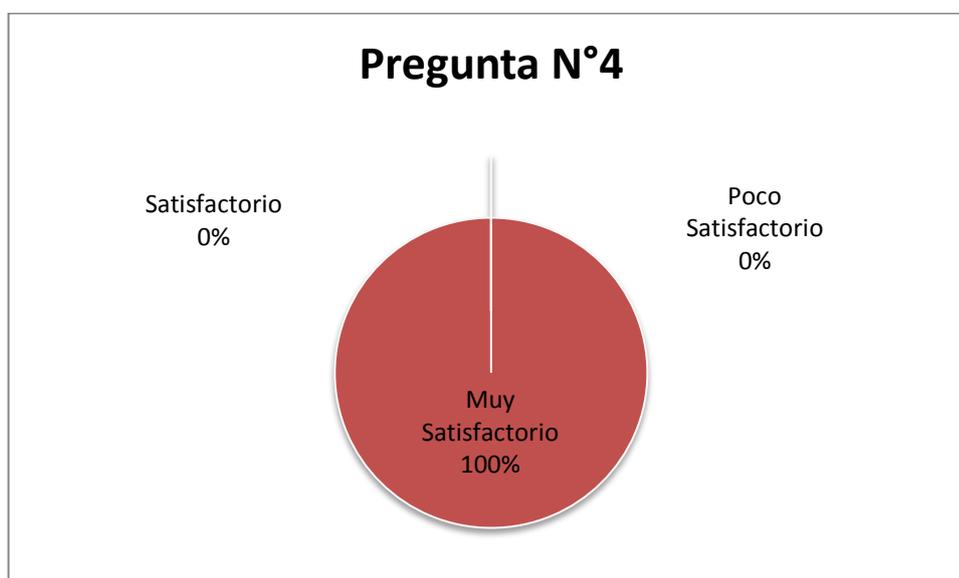
Tabla 26.- Pregunta 4 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Muy Satisfactorio	20	100%
Satisfactorio	0	0%
Poco Satisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 14.- Representación Gráfica (Pregunta N°4, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

Los procesos internos de una empresa no solo dependen de la experiencia en el mercado, sino también de implantar manuales que faciliten cumplir a cabal los mismos.

En el caso de Agrolantás Cia Ltda., con 15 años de experiencia y en base a su demanda actual refleja satisfacción en las exigencias del cliente, según la encuesta realizada existe un 100% de conformidad de los clientes en los procesos de adquisición del producto. Esto no quiere decir que Agrolantás Cia Ltda., deba mantener su metodología, sino mejorar continuamente para minimizar procesos innecesarios.

### 3.2.10.5. Pregunta N° 5

¿Qué productos de Agroplantas Cia Ltda., adquiere con mayor frecuencia?

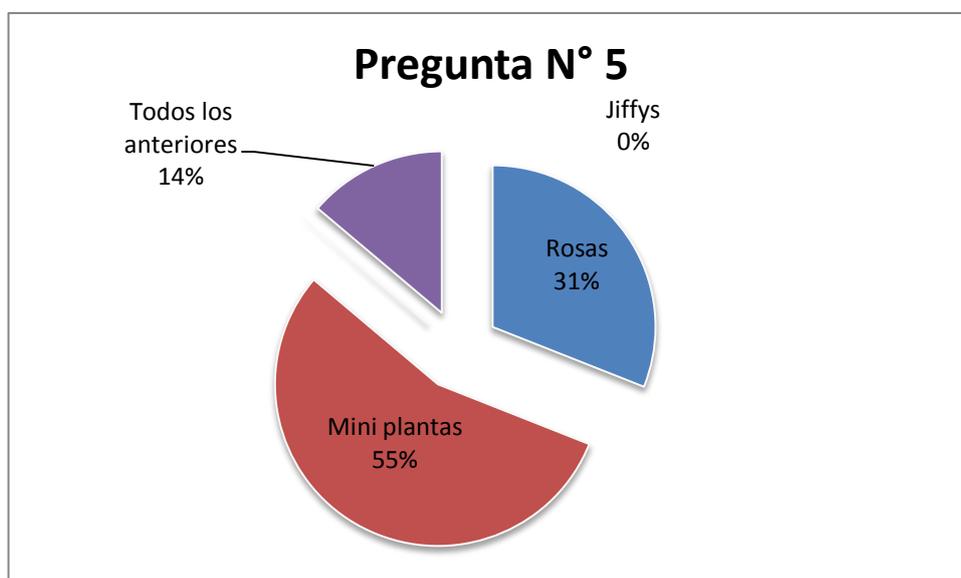
Tabla 27.- Pregunta N°5 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Rosas	9	31%
Mini plantas	16	55%
Jiffys	0	0%
Todos los anteriores	4	14%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 15.- Representación Gráfica (Pregunta N°5, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

Dentro de la investigación de mercados es vital conocer la demanda del producto de una empresa, y evidenciar el producto estrella de la misma según su demanda actual, para el caso de Agroplantas Cia Ltda., tiene a bien ofrecer a sus clientes rosas, mini plantas y Jiffys, cuya demanda depende de la necesidad del comprador.

La pregunta se realizó con el fin de conocer la preferencia del cliente ante la necesidad de elegir el producto. Donde se pudo conocer que la mayor concentración de demanda se encuentra en el producto “mini plantas” con un 55% seguido por el producto “rosas” con un 31% indistintamente de su variedad. Adicional a ello existen clientes que adquieren todos los productos que Agroplantas Cia Ltda., ofrece esto implica incrementar en un 14% la demanda de todos los productos incluyendo los “Jiffys” que en resultados individuales carece de demanda pero en números reales su solicitud asciende a 4 clientes.

### 3.2.10.6. Pregunta N° 6

¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos de productos de Agroplantas Cia Ltda.?

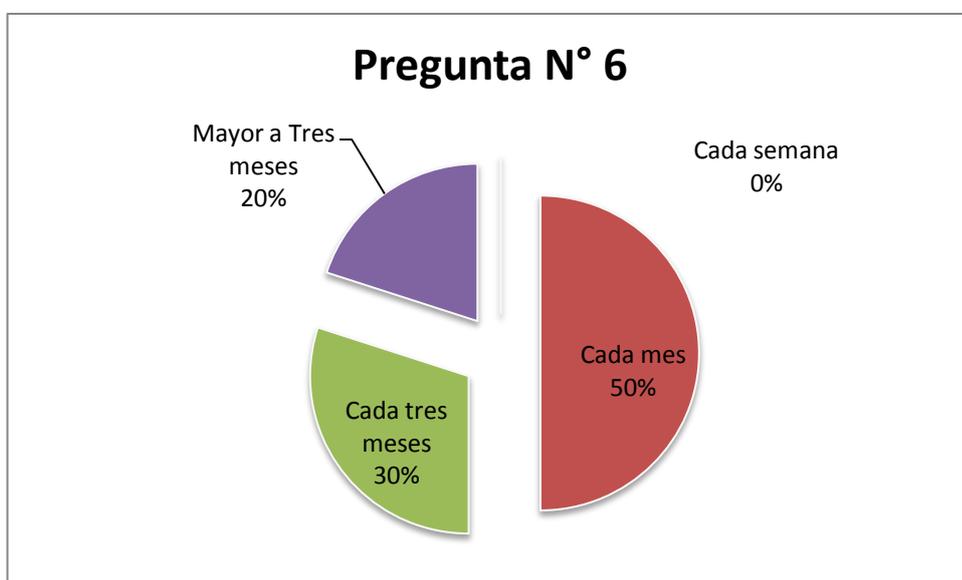
Tabla 28.- Pregunta N°6 (Encuesta de Satisfacción al Cliente)

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Cada semana	0	0%
Cada mes	10	50%
Cada tres meses	6	30%
Mayor a Tres meses	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Realizado por: Cristian Capelo

Gráfico 16.- Representación Gráfica (Pregunta N° 6, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

El sector florícola es muy distinto a cualquiera, pues la rotación de inventarios es mayor a la habitual, los productos que ofrece la empresa (Rosas, mini plantas y Jiffys) tienen distintos cuidados y disposición (tiempo de entrega) para el cliente. No es lo mismo tratar con un Jiffys que se encuentra en disposición inmediata para el comprador y referirse a una Rosa o mini planta cuyo proceso de cultivo, cosecha y bodegaje al menos necesita de 90 – 120 días dependiendo la necesidad del cliente para su disposición al mercado.

Es por ello que los datos en las encuestas dependen directamente de la necesidad del cliente, por ejemplo en relación a pedidos semanales prácticamente la demanda es nula por la naturaleza del mercado, si bien es cierto que la empresa cuenta con un producto (Jiffys) de disponibilidad inmediata, el mismo no es considerado estrella en la necesidad del comprador y por ende incluso su demanda se ajusta a la realidad del mercado.

Aquellos clientes que realizan sus pedidos mensualmente que según las encuestas abarcan el 50% de la demanda actual de la empresa, lo hacen porque se antepone a la requisición del mercado, es decir conocen el giro del negocio y saben que tienen que estar preparados para una demanda mayor a la normal como lo es en el caso de fechas especiales (San Valentín, Día de la madre) y solicitar con anticipación a Agroplantas Cia Ltda., el cultivo de las distintas variedades de en este particular caso rosas y mini plantas, con el fin de poder cubrir su propia demanda. Esto no quiere decir que en el plazo de 30 días (un mes ) el producto estará listo para su entrega, pues como se mencionó anteriormente la entrega va de 30-180 días según las características del pedido.

Para los clientes que realizan sus pedidos cada tres meses y según lo que se observa en los resultados de encuestas son el 30% de la demanda de Agroplantas Cia Ltda., tienden a realizar este tipo de pedidos porque adicional al conocimiento del giro del negocio y el comportamiento del mercado tienen sus cronogramas de pedidos controlados y solo realizan solicitudes de ciertas variedades de rosas. Además que existe la leve posibilidad de que trabajen con otros proveedores.

Normalmente para los clientes que realizan sus pedidos en un periodo mayor a tres meses que en el caso de Agroplantas Cia Ltda., representa según resultados de las encuestas el 20% que en números reales quiere decir 4 clientes, se debe a la necesidad de variedades de rosas que tienen diferentes cuidados y que necesariamente necesitan de un tiempo mayor para su producción y también depende directamente de la necesidad del cliente.

### 3.2.10.7. Pregunta N° 7

¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Agroplantas Cia Ltda.?

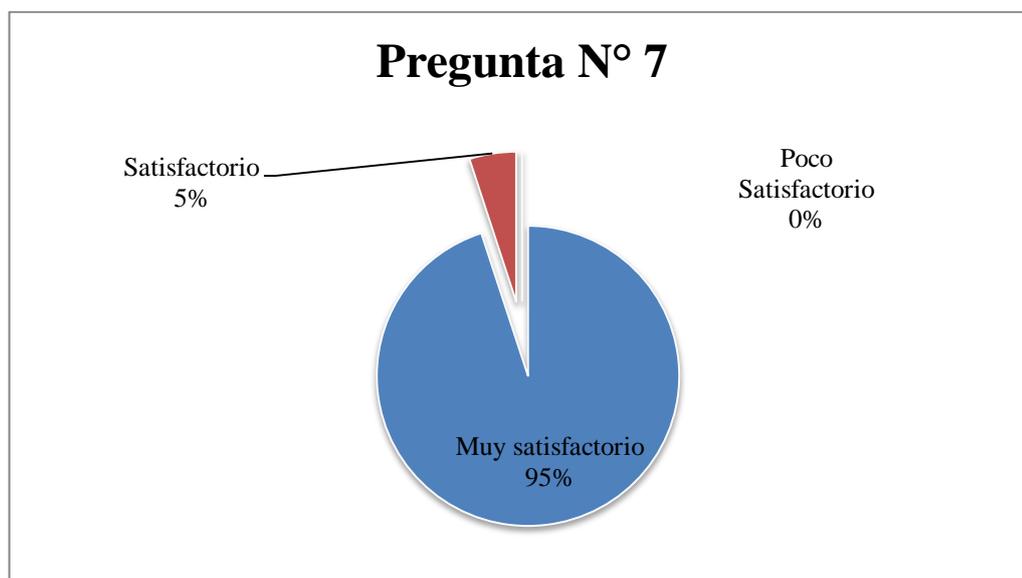
Tabla 29.- Pregunta N°7 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Muy satisfactorio	19	95%
Satisfactorio	1	5%
Poco Satisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 17.- Representación Gráfica (Pregunta N° 7, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



#### Análisis.

Sin duda alguna independientemente de las variables a considerar por cada cliente para con el producto, las encuestas evidencian un 95% de satisfacción con el mismo, lo que quiere decir que el trabajo es realizado de manera correcta y el nivel de competitividad del producto de Agroplantas Cia Ltda., frente al mercado es alto.

### 3.2.10.8. Pregunta N° 8

¿Cuáles son los factores a considerar al momento de solicitar los productos de Agroplantas Cia Ltda. ?

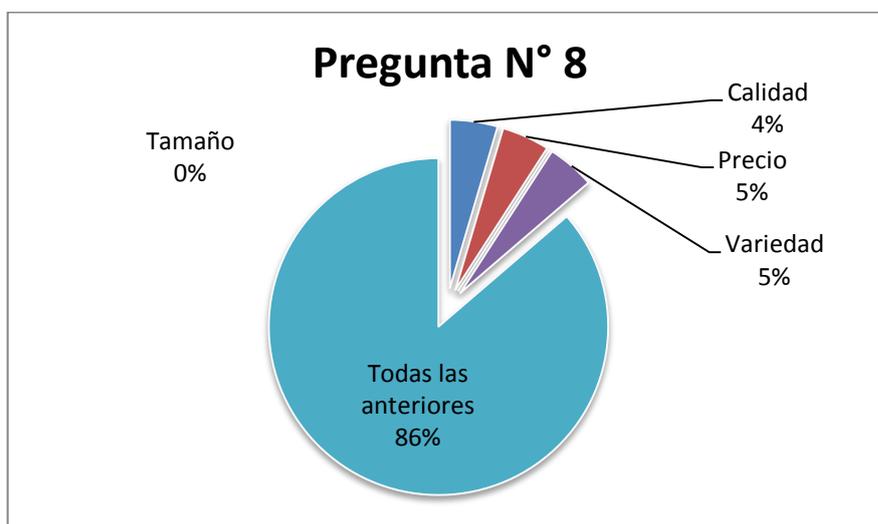
Tabla 30.- Pregunta N°8 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
Calidad	1	5%
Precio	1	5%
Tamaño	0	0%
Variedad	1	5%
Todas las anteriores	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 18.- Representación Gráfica (Pregunta N° 8, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

Las exigencias de un cliente, deben necesariamente ser cumplidas de forma eficiente al momento de ofertar un producto o servicio. En el caso de la empresa en estudio se debe procurar mantener un nivel de calidad alto, por la competitividad que existe en el mercado. Adicionalmente existe el factor precio que en la actualidad es la variable más influyente dentro de la adquisición de un producto que abarca un análisis minucioso.

Un comprador puede adquirir productos a menor precio por minorar costos pero corre con un riesgo mayúsculo al desconocer la calidad del producto adquirido y lo barato puede resultar caro, no siempre existe ese caso, hay productos que se manejan con economías de escala, es decir producen mayor cantidad y el precio de venta es menor al normal en el mercado, sin embargo en el sector florícola la producción va directamente de la mano de la demanda al ser productos que tienen un ciclo de vida corto y el concepto de economías de escala es poco aplicable.

En el mercado de las Rosas y mini plantas todo depende de la necesidad real del cliente, normalmente la variedad y tamaño son factores importantes, por ejemplo en el caso de la rosa el precio de venta depende de su variedad, calidad y tamaño, mientras que en el caso de la mini planta la calidad es el factor más preponderante.

Los datos que la encuesta arroja evidencian que un 86% de los clientes consideran a la calidad, precio, variedad y tamaño, como los factores más importantes al momento de la compra.

### 3.2.10.9. Pregunta N° 9

¿Recomendaría los productos de Agroplantas Cia Ltda., a otras empresas del sector florícola. ?

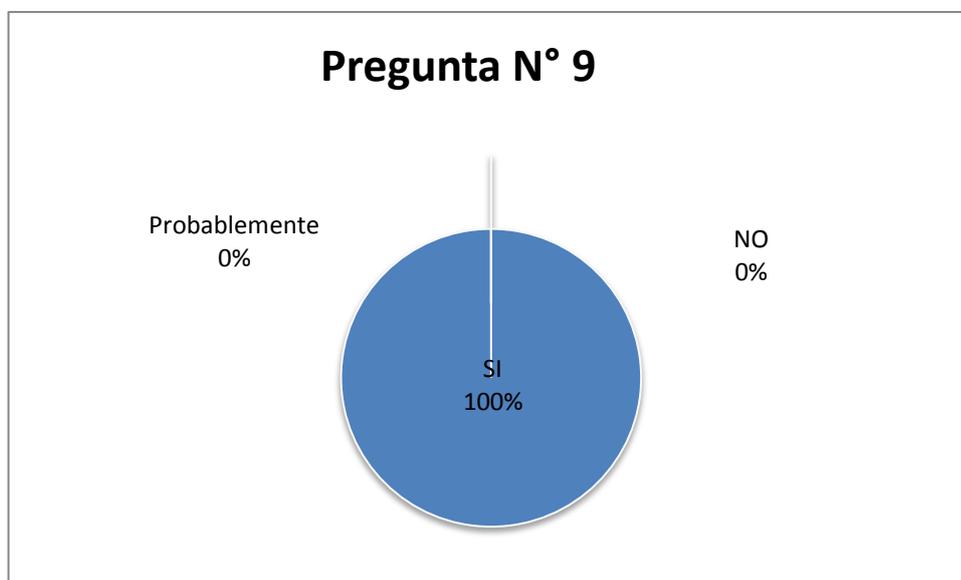
Tabla 31.- Pregunta N° 9 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	20	100%
Probablemente	0	0%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 19.- Representación Gráfica (Pregunta N°9, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

Cuando se realizó esta pregunta los objetivos fueron apartados de la realidad comercial, si un cliente tiende a recomendar un producto incrementa el nivel de competitividad de su mercado.

Sin embargo el propósito real de la pregunta establecida en la encuesta es verificar el nivel de satisfacción del cliente para con el producto de Agroplantas Cia Ltda., frente al de la competencia.

La pregunta en análisis es una forma indirecta de conocer el posicionamiento que tiene el producto en el sector florícola, arrojando resultados del 100% de recomendación la conclusión más acertada es que las Rosas y mini plantas tienen un posicionamiento aceptable de acorde al sector.

### 3.2.10.10. Pregunta N° 10

¿Ah tenido alguna clase de inconveniente con el producto o servicio de Agroplantas Cia Ltda. ?

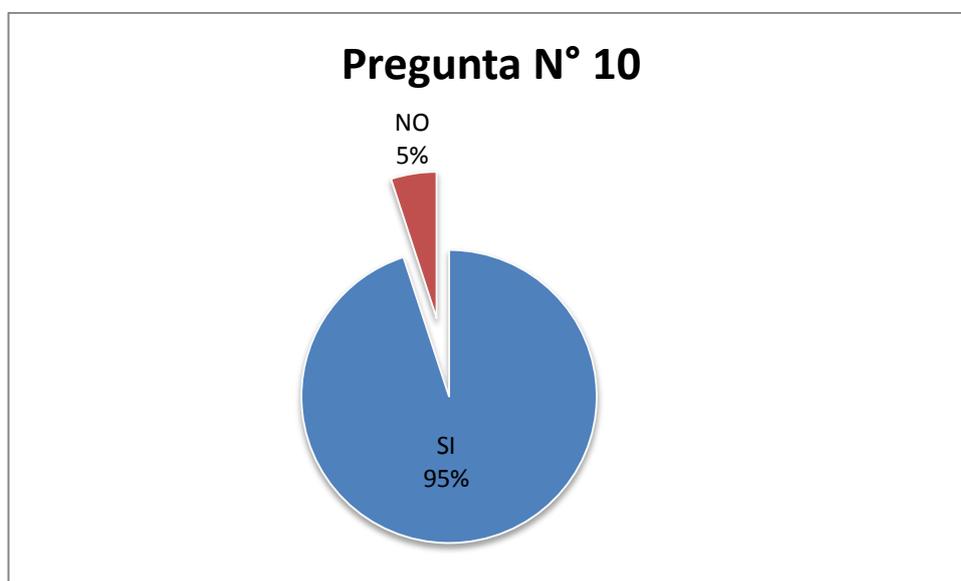
Tabla 32.- Pregunta N° 10 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 20.- Representación Gráfica (Pregunta N° 10, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis.**

Minimizar errores en el proceso de Venta desde su etapa inicial es primordial al momento de mantener un cliente, si ocurriese algún tipo de inconveniente, el nivel de confianza por parte del comprador disminuye sustancialmente al igual que la probabilidad de una venta efectiva.

La realización de la pregunta en análisis tiene como finalidad identificar el o los problemas latentes lo más pronto posible indistintamente del grado de seriedad que pueda tener un cliente para con la empresa en cualquier proceso de negociación o venta.

En relación con los datos de la encuesta se obtiene que un 95% y en números reales 19 clientes encuestados han contado con un producto y servicio eficiente, que reflejan satisfacción alta con la empresa.

El otro 5% que equivale a un cliente en números reales, se ha visto afectado de alguna manera por Agropantass Cia Ltda., reflejando una satisfacción media.

Es importante dentro del procedimiento de recolección de información suspender el orden de la encuesta e indagar las razones que impulsan al cliente a sentirse inconforme, este tipo de información puede ser útil al momento de buscar soluciones de carácter satisfactorio para con el cliente.

En la actualidad toda empresa con procesos establecidos y planificados tienden a minimizar sus errores y satisfacer al cliente de forma eficiente, mientras que aquellas empresas que aún se encuentran formulando procesos o cuya planificación es deficiente tendrá como resultado problemas constantes. Para el caso de Agropantass Cia Ltda., haber registrado un inconveniente, de entre sus 20 observaciones, quiere decir que la labor es significativamente satisfactoria.

### 3.2.10.11. Pregunta N° 11

Cuál es su postura frente a la atención, calidad de servicio y rapidez en la requisición de información de los siguientes departamentos de la empresa.

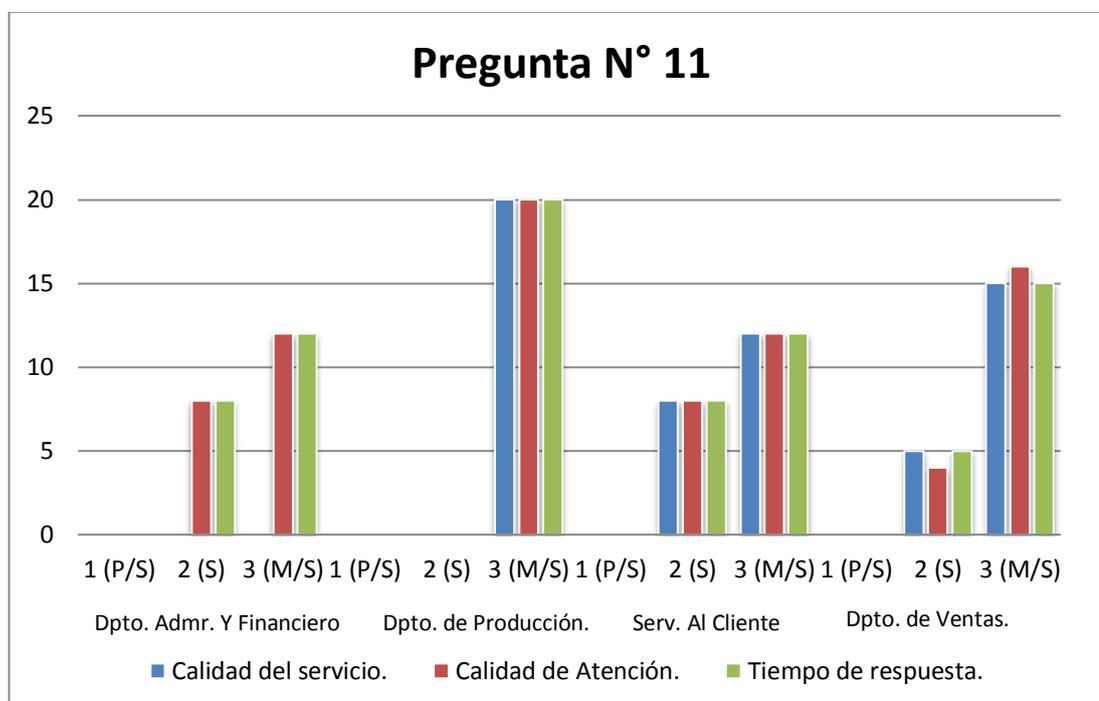
Tabla 33.- Pregunta N° 11 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

CONSIDERACIONES P/S= Poco Satisfactorio. S= Satisfactorio. M/S= Muy Satisfactorio.	Dpto. Administrativo y Financiero.			Dpto. De Producción.			Servicio al Cliente.			Dpto. de Ventas.		
	1 (P/S)	2 (S)	3 (M/S)	1 (P/S)	2 (S)	3 (M/S)	1 (P/S)	2 (S)	3 (M/S)	1 (P/S)	2 (S)	3 (M/S)
<b>Calidad del servicio.</b>	0	0	0	0	0	20	0	8	12	0	5	15
<b>Calidad de Atención.</b>	0	8	12	0	0	20	0	8	12	0	4	16
<b>Tiempo de respuesta.</b>	0	8	12	0	0	20	0	8	12	0	5	15
<b>TOTAL DATOS</b>	<b>20</b>			<b>20</b>			<b>20</b>			<b>20</b>		

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 21.- Representación Gráfica (Pregunta N° 11, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



## **Análisis**

Uno de los problemas más frecuentes de una empresa es ofrecer mediante el proceso de compra - venta de productos un servicio eficiente que pueda satisfacer la solicitud del cliente. Este proceso va más allá del requerimiento de un producto y la entrega final del mismo al comprador, debido a que por la naturaleza del negocio intervienen procesos de pre venta y de post venta que fidelizan la relación con un cliente y reflejan la capacidad de enfrentar un acontecimiento por parte de la empresa.

Si se revisan los datos arrojados por la encuesta se puede visualizar que en su gran mayoría los clientes se sienten respaldados de forma satisfactoria con los requerimientos que tengan hacia las diferentes áreas de trabajo de Agroplantas Cia Ltda., es decir cualquier solicitud que el comprador tenga es atendida con pro actividad por parte del encargado de dicha solicitud.

Entre los departamentos en estudio (Administrativo, Producción, Servicio al Cliente y Ventas), aquel que marca diferencia es el departamento de producción, esto se debe a la interacción directa que se tiene con el cliente.

Los datos reflejan que no existen resultados negativos y adversos a las condiciones de la empresa para brindar un servicio de primera. Sin embargo la política de la empresa, constituye dar a sus empleados capacitación constante que les permita innovar en procesos satisfactoriamente y retribuir al cliente con una atención de calidad.

### 3.2.10.12. Pregunta N° 12

La empresa satisface sus expectativas, ¿seguiría trabajando con Agroplantas Cia Ltda.?

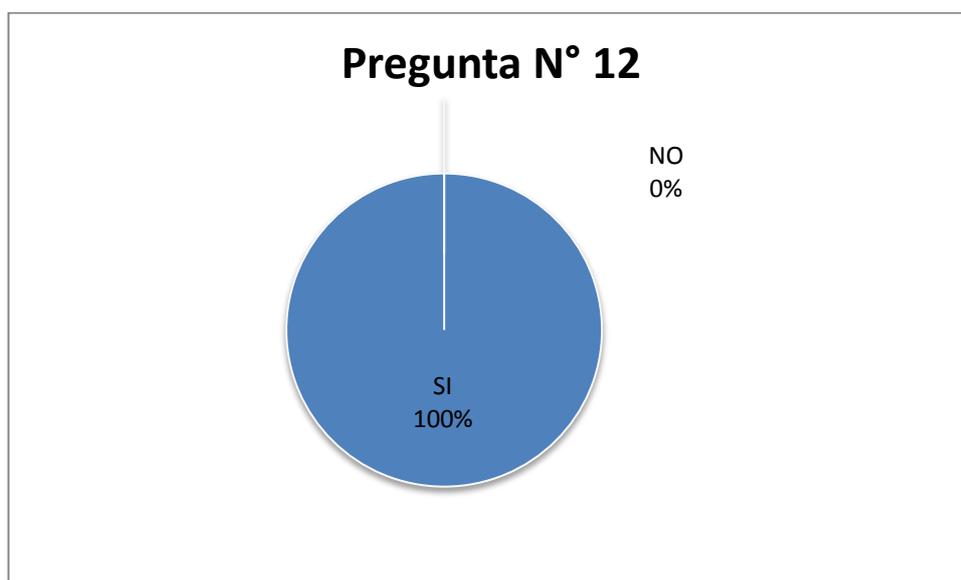
Tabla 34.- Pregunta N° 12 (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

OPCIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas de Satisfacción al Cliente.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 22.- Representación Gráfica (Pregunta N°12, Encuesta de Satisfacción al Cliente).



#### Análisis.

Sin mayor análisis el 100% de los clientes en estudio se siente satisfecho con la calidad de producto que Agroplantas Cia Ltda., ofrece incluyendo dentro de este factor al servicio pre venta y post venta.

### **3.2.11. Investigación de mercados como propuesta de planificación**

La aplicación de la encuesta referida en páginas anteriores, y denominada encuesta base, es el primer paso para una propuesta de investigación de mercado, cuyo objetivo es conocer el interés por parte de clientes potenciales para con los productos de la empresa.

Esta propuesta es el resultado de la información contemplada en la encuesta base, que implica conocer las reacciones de clientes actuales y frecuentes frente a la gama de productos de la empresa y al servicio que recibe de la misma al momento de interactuar.

La metodología de investigación es la misma que la aplicada en la encuesta base, al igual que las herramientas a utilizar, refiriéndonos con esto último, al empleo de cuestionarios y encuestas. (*Ver Anexo 7*)

Sin embargo existen cambios evidentes, los mismos se encuentran principalmente en el tamaño de la muestra, al ser una propuesta, lo que se pretende es definir un posible método de interacción con clientes potenciales, basados en la experiencia de los clientes reales o actuales. Para ello se parte de lo siguiente:

En la provincia de Pichincha existen alrededor de 411 empresas legalmente constituidas cuyo giro de negocio es el cultivo, cosecha, comercialización de rosas, y actividades relacionadas al cuidado de las mismas. De este total apenas un 70% podría tener relación directa con la actividad de Agropiantas Cia Ltda., es decir 288 empresas, donde están incluidas las 22 organizaciones que actualmente tienen relación con Agropiantas Cia Ltda., por lo que se considerará 266 empresas como tamaño del universo, es decir clientes potenciales.

Si se quisiera implementar la propuesta de investigación de mercado para con clientes potenciales, bajo el uso de elementos y herramientas obtentoras de información, a la actualidad el tamaño de la muestra se basaría en la siguiente acotación.

### 3.2.12. Determinación de la muestra

En vista de que se conoce el tamaño de la muestra a considerar, se va a aplicar la fórmula para una población finita, la misma que permitirá conocer con mayor exactitud el número de encuestas a realizar al segmento ya definido.

**Formula 1.- Tamaño de la muestra finita.**

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Dónde:**

**n**= Tamaño de la Muestra.

**N**= Tamaño de la Población.

**z**= Nivel de Confianza.

**p**= Probabilidad de éxito.

**q**= Probabilidad de fracaso.

**d**= Error máximo admisible.

**Tamaño de la muestra (n).**- es el resultado proporcional de la población total a la que se va a recurrir para obtener la información.

**Tamaño de la población (N).**- Esta información está directamente relacionada con la población establecida como mercado meta.

**Nivel de confianza (z).**- “En el contexto de estimar un parámetro poblacional, un intervalo de confianza es un rango de valores (calculado en una muestra) en el cual se encuentra el verdadero valor del parámetro, con una probabilidad determinada.”(Triola MF,2001, pág.83), es decir es un intervalo que indica el nivel de confianza en la investigación, un 100% de confianza es imposible delimitar debido que implica el estudio de toda la población del segmento de mercado ya establecido, el nivel de confianza para el siguiente estudio será del 95% que en base a la conceptualización estadística y la denominada Campana de Gaus implica un dato de 1.96 para su aplicación en la fórmula de la determinación de muestra finita.

**Probabilidad de éxito. (p).**- Son datos que reflejan el nivel de aceptación de lo que la empresa investigadora formula.

**Probabilidad de fracaso. (q).**- son datos que reflejan en nivel de rechazo de lo que la empresa investigadora formula, es decir (1-p).

**Error máximo admisible. (d).**- (Suarez, 2004) menciona que el error máximo admisible comprende el “Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador” (p.72).

Reemplazando:

$$n = \frac{266 \times 1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}{0,05^2 \cdot (266 - 1) + 1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}$$

$$n = 91$$

Esto quiere decir que si la propuesta de investigación de mercado para clientes potenciales fuese un hecho, el número de agentes a considerar para la elaboración de encuestas sería de 91 empresas indistintas a su razón social.

La realización de esta propuesta de investigación, parte de la idea de complementar el estudio de mercado de la empresa Agropiantas Cia Ltda. y de incluir como parte del diseño del plan de marketing un instrumento efectivo que recopile datos con posibles clientes.

### **3.3.Análisis de la demanda**

Uno de los requisitos primordiales de un estudio de mercado es conocer la demanda del producto de una empresa, con el fin de saber la cantidad de compradores que están dispuestos a adquirir los productos o servicios, y las condicionantes de compra, adicionalmente se desea conocer el número de clientes con los que la empresa cuenta actualmente, si estos últimos son recurrentes y bajo qué condiciones de servicio y de producto interactúan.

Dentro del estudio de mercado el conocer acerca de la demanda es de suma importancia para poder considerar varios factores que influyen directamente con el producto, uno de los conceptos más utilizados es el que define (Kotler C. G., 2006) como “el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago” (p.10).

El análisis de la demanda pretende medir cuáles son los determinantes respecto al producto y el nivel de participación del mismo en cuanto a la satisfacción de dicha demanda.

Para determinar la demanda de un producto es muy viable el uso de herramientas de investigación de mercado (estadística y de campo), y la aplicación de fuentes primarias y secundarias de información, como los son: indicadores económicos, sociales, entre otros, que puedan arrojar información lo más apegado a la realidad del entorno, en cuanto a la satisfacción del cliente con la empresa y la cantidad real de adquisición de un producto.

Para efectos del estudio de la demanda se ha considerado recurrir a datos históricos de la empresa en lo referente a cantidades vendidas, para ello se hace uso de una tabla que refleja la demanda que Agroplantas Cia Ltda., ha tenido.

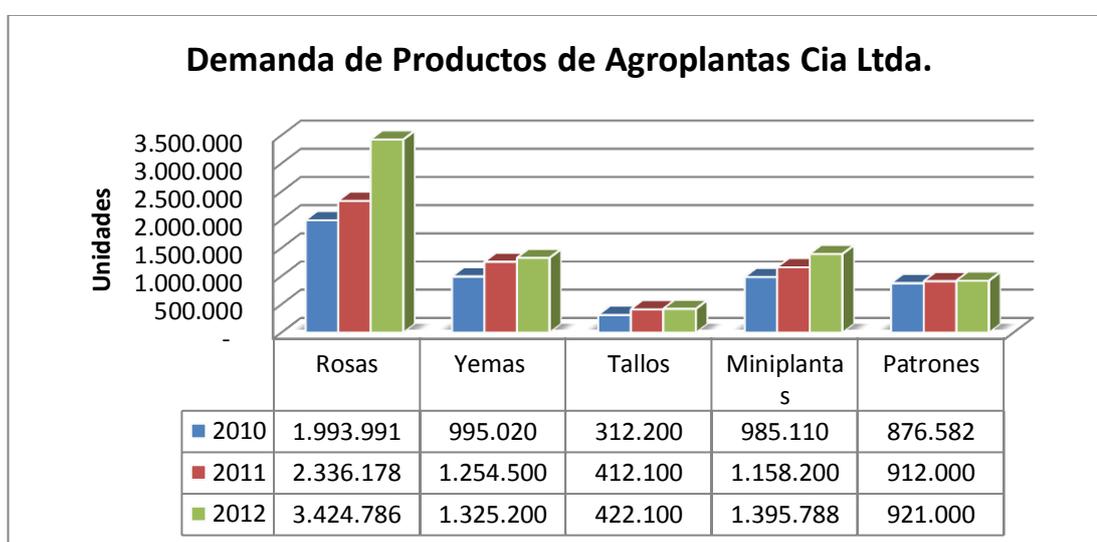
**Tabla 35.- Demanda Histórica de Agroplantas Cia Ltda.**

<b>Demanda de Productos (Unidades)</b>						
	Rosas	Yemas	Tallos	Miniplantas	Patrones	Total Demanda
<b>2010</b>	1.993.991	995.020	312.200	985.110	876.582	5.162.903
<b>2011</b>	2.336.178	1.254.500	412.100	1.158.200	912.000	6.072.978
<b>2012</b>	3.424.786	1.325.200	422.100	1.395.788	921.000	7.488.874

**Fuente:** Archivos de Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

**Gráfico 23.- Demanda global de Agroplantas Cia Ltda.**



**Fuente:** Archivos de Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Los datos ilustrados muestran la demanda nacional de los diferentes productos de la empresa, para lo cual se ha recurrido al archivo de Agroplantas Cia Ltda., y sus niveles de producción y ventas.

Como se puede apreciar en el gráfico N° 23, los productos que Agroplantas Cia Ltda., dispone para el mercado, es decir, yemas, tallos, miniplantas y patrones tienen una demanda constante en relación al tiempo, sin embargo se reafirma la participación de las miniplantas como el producto estrella aportando en un 37% al total de ventas de la empresa.

Cabe recalcar que en los años 2011 y 2012 la demanda del producto aumenta, esto se debe a que el sector floricultor Ecuatoriano tiende a incrementar su participación nacional e internacional gracias a la calidad competitiva de la rosa producida en empresas Ecuatorianas.

### **3.3.1. Proyección de la demanda**

Es vital realizar la proyección de la demanda para conocer o tener un estimado del nivel de productos demandados en un futuro y relacionar con la capacidad que tiene Agropiantas Cia Ltda., para cubrir la demanda del mercado, para ello se tomará en consideración los datos históricos con el fin de obtener una tasa de crecimiento estimado. Para efecto de la proyección de la demanda se utilizará la siguiente fórmula:

$$\textit{Tasa de Crecimiento} = \left( \frac{\textit{Valor Final} - \textit{Valor inicial}}{\textit{Valor inicial}} \right)$$

Lo que se pretende es calcular una tasa de crecimiento constante que permita tener al menos un estimado límite de la demanda futura, es decir tener un aproximado de la demanda que se deberá cubrir por parte de la empresa.

El proceso es el siguiente, una vez conocidos los datos de los periodos anteriores (2010,2011, 2012) y el crecimiento que han tenido cada uno de los productos a través del tiempo se obtiene un promedio con el fin de determinar una tasa equilibrada que permita proyectar la demanda de los periodos futuros.

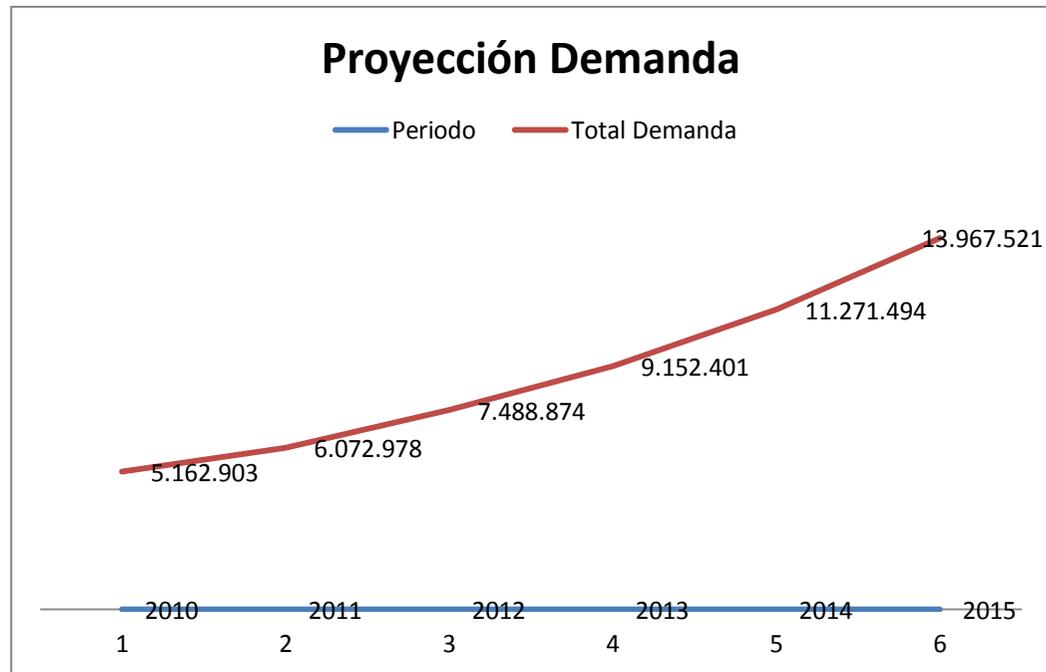
**Tabla 36.- Proyección de la demanda.**

<b>DEMANDA DE PRODUCTOS PROYECTADA</b>										
<b>Periodo</b>	<b>Rosas</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Yemas</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Tallos</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Miniplantas</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Patrones</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>2010</b>	1.993.991		995.020		312.200		985.110		876.582	
<b>2011</b>	2.336.178	17%	1.254.500	26%	412.100	32%	1.158.200	18%	912.000	4%
<b>2012</b>	3.424.786	47%	1.325.200	6%	422.100	2%	1.395.788	21%	921.000	1%
<b>2013</b>	<b>4.516.586</b>	<b>32%</b>	<b>1.535.334</b>	<b>16%</b>	<b>494.755</b>	<b>17%</b>	<b>1.661.575</b>	<b>19%</b>	<b>944.151</b>	<b>3%</b>
<b>2014</b>	<b>5.961.894</b>	<b>32%</b>	<b>1.780.988</b>	<b>16%</b>	<b>578.863</b>	<b>17%</b>	<b>1.977.275</b>	<b>19%</b>	<b>972.475</b>	<b>3%</b>
<b>2015</b>	<b>7.869.699</b>	<b>32%</b>	<b>2.065.946</b>	<b>16%</b>	<b>677.270</b>	<b>17%</b>	<b>2.352.957</b>	<b>19%</b>	<b>1.001.650</b>	<b>3%</b>

**Fuente:** Datos históricos de Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Gráfico 24.- Proyección de la demanda.



**Fuente:** Datos históricos de Agroplantas Cia Ltda.  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

Existen variables que justifican el crecimiento acelerado entre el periodo 2010 y el 2011, se debe principalmente a la crisis en países destinatarios de rosas Ecuatorianas, que para el año 2011 ya tenía un equilibrio moderado, cabe mencionar que Agroplantas Cia Ltda., depende directamente del comportamiento del mercado internacional, ya que al ser una empresa cuyo objeto principal es proveer de miniplantas a todas aquellas empresas que comercializan directamente las variedades de rosas.

Para el caso de las rosas cabe mencionar que la totalidad de la producción tiene destino a una sola empresa encargada de comercializar rosas de todo tipo, de esta forma no se desperdicia el producto y se obtiene una ganancia sustancial que aporta a la economía de la empresa.

### **3.4.Análisis de la oferta**

La oferta es un componente del estudio de mercado relevante para tener conocimiento como productores, la cantidad de mercadería disponible para cubrir la demanda del mercado.

Según (Philip Kotler, 2006) la oferta implica “La combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo" (p.7).

Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Para este estudio se toma en cuenta los datos de exportaciones arrojados por el Banco Central del Ecuador en relación con la oferta de rosas de los últimos cinco periodos, determinando así la siguiente tabla.

**Tabla 37.- Oferta de Rosas (Exportaciones)**

<b>Periodo</b>	<b>Oferta de Rosas (toneladas)</b>	<b>Unidades</b>
<b>2009</b>	87485	612.395.000
<b>2010</b>	92120	644.840.000
<b>2011</b>	111250	778.750.000

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

### 3.4.1. Proyección de la oferta

La proyección de la oferta implica conocer la cantidad de productos en la que Agrolantías Cia Ltda., puede incurrir para efectos de oferta a clientes. Los datos se relacionan con la tabla N°35, pues aquí se muestra la oferta en el mercado de rosas.

De igual forma como se hizo con la demanda para efectos de la proyección de la oferta se pretende utilizar un factor de crecimiento con la diferencia que se calculará la participación de Agrolantías Cia Ltda., en el mercado.

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \left( \frac{Valor\ Final - Valor\ inicial}{Valor\ inicial} \right)$$

Cabe mencionar que la dependencia de oferta de rosas se relaciona de igual forma con la de miniplantas que la empresa cultiva. Para lo cual se genera la siguiente tabla:

**Tabla 38.- Proyección de la oferta.**

<b>Periodo</b>	<b>Oferta de Rosas (toneladas)</b>	<b>% crecimiento</b>	<b>Unidades</b>	<b>% crecimiento</b>
<b>2009</b>	87485		612.395.000	
<b>2010</b>	92120	5%	644.840.000	5%
<b>2011</b>	111250	21%	778.750.000	21%
<b>2012</b>	125713	13%	879.987.500	13%
<b>2013</b>	142055	13%	994.385.875	13%
<b>2014</b>	160522	13%	1.123.656.039	13%
<b>2015</b>	181390	13%	1.269.731.324	13%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Los datos arrojados por el Banco Central del Ecuador, implica la oferta de toda flor natural aquí intervienen variedades de flores donde se incluye a la rosa misma que tiene una participación del 80% dentro del total de exportaciones. Para el estudio en proceso se desea conocer la oferta de rosas, por lo que es necesario determinar la oferta concreta para esta especie.

**Tabla 39.- Oferta de rosas en relación a las exportaciones generalizadas.**

<b>Periodo</b>	<b>Oferta de Rosas (toneladas)</b>	<b>Unidades</b>
<b>2009</b>	69.988,00	489.916.000
<b>2010</b>	73.696,00	515.872.000
<b>2011</b>	89.000,00	623.000.000
<b>2012</b>	100.570,00	703.990.000
<b>2013</b>	113.644,10	795.508.700
<b>2014</b>	128.417,83	898.924.831
<b>2015</b>	145.112,15	1.015.785.059

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Una vez determinada la oferta de la rosa en concreto lo que se pretende es saber que parte de esa oferta está dispuesta para la empresa, para ello se midió la participación de Agropiantas Cia Ltda., en el mercado con el fin de conocer a fondo un estimado de la oferta a cumplir.

La explicación es la siguiente, la oferta es en base al mercado nacional e internacional, al ser Agropiantas Cia Ltda., proveedor principal de miniplantas y comercializadora de rosas en el mercado nacional y en una mínima proporción en el mercado internacional en comparación con empresas cuyo giro del negocio es indudablemente la comercialización en grandes proporciones de rosas. Apenas Agropiantas Cia Ltda., aporta con el 0.04% del nivel de exportación de rosas.

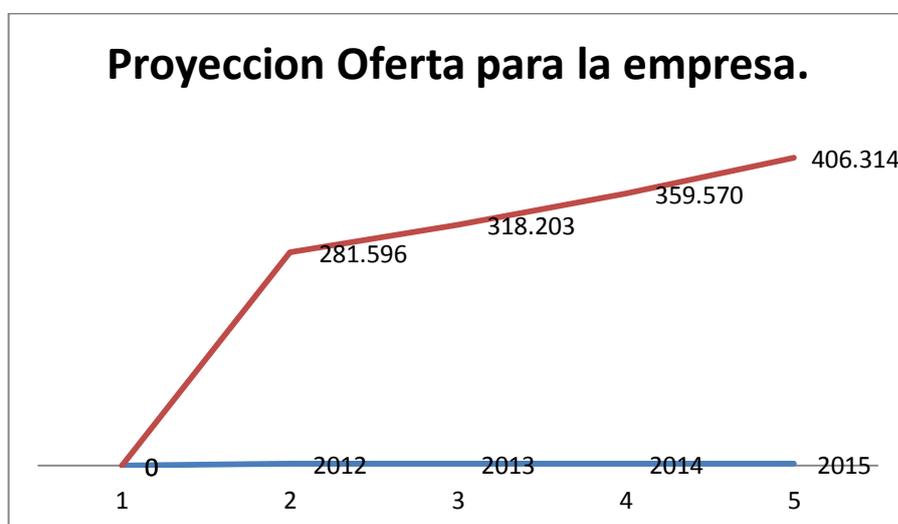
Tabla 40.- Oferta de rosas para Agroplantas Cia Ltda., en concordancia con las exportaciones.

<b>Participación de Agroplantas Cia Ltda. En el mercado exterior 0,04%</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Oferta aproximada de rosas (unidades)</b>
<b>2012</b>	281.596
<b>2013</b>	318.203
<b>2014</b>	359.570
<b>2015</b>	406.314

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 25.- Proyección de la oferta para Agroplantas Cia Ltda.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Cristian Capelo

Las distintas ilustraciones de oferta indican un estimado de la oferta que la empresa en estudio puede cubrir en los periodos establecidos como determinantes de relación empresa y futuros clientes. A tal punto que para el año en curso (2013) la oferta de rosas asciende a 318.203 unidades disponibles para el mercado internacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING**

#### **4.1. Plan de marketing**

Una vez analizado todos los posibles factores de interacción del mercado en el sector al que pertenece la empresa “Agroplantas Cía. Ltda.”, el siguiente paso es recurrir a la creación de un plan de marketing que intensifique la participación de la empresa en el sector floricultor de la provincia de Pichincha, mediante un proceso sustentado en estrategias de crecimiento paulatino que garanticen la consecución más acertada de objetivos.

Gran parte del reto en la creación del plan de marketing es promulgar el producto de Agroplantas Cia Ltda., en un segmento establecido de mercado, haciendo uso de herramientas de marketing que puedan favorecer directamente a la empresa en la obtención de un posicionamiento marcado en comparación con la competencia, aprovechando las facultades que la misma tiene en el mercado y puliendo aquellas debilidades que han detenido un crecimiento constante en el tiempo.

Según (Gonzales, 2010) el plan de marketing es utilizado como herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

##### **4.1.1. Filosofía empresarial**

Si bien se detalla anteriormente que el plan de marketing es una herramienta sistematizada que utiliza estrategias para el cumplimiento de objetivos, no se debe descartar la filosofía empresarial como tal es decir, un buen plan de marketing debe estar sustentado en información veraz y precisa de la empresa para conocimiento del cliente.

Agroplantas Cia Ltda., durante sus 15 años de permanencia en el mercado floricultor ha hecho referencia a una filosofía organizativa que data desde la creación de la empresa cuestión que hace necesaria la reestructura de la filosofía organizativa tanto en la misión como en la visión de la empresa.

#### **4.1.2. Misión de Agroplantas Cia Ltda.**

En la actualidad la empresa Agroplantas Cia Ltda., manifiesta su misión de la siguiente forma:

Selección, producción y comercialización de las variedades de rosas de la casa obtentora Rosen Tantau de Alemania, manteniendo una finca experimental y de propagación, mediante la utilización de métodos innovadores de producción, con un personal técnico altamente capacitado, con el fin de satisfacer la exigente demanda de los mercados locales e internacionales, con los más altos estándares de calidad, manteniendo una responsabilidad social y ambiental.

#### **4.1.3. Visión de Agroplantas Cia Ltda.**

En la actualidad la visión que la empresa refleja para con clientes internos y externos es:

Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado floricultor nacional e internacional, contando con el apoyo de un talento humano altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización, que le permita ofrecer permanentemente productos de óptima calidad y así mejorar su cuota de participación en el mercado, logrando la máxima satisfacción de sus clientes y permitiendo la plena realización de todos sus integrantes.

### **4.2.Replanteamiento de la filosofía organizativa**

A medida del paso del tiempo la misión y visión de una empresa se han convertido en una herramienta esencial para sustentar la filosofía corporativa, de modo que permita la consecución eficiente y efectiva de los objetivos de una institución por parte de los empleados y empleadores.

Debido a las tendencias del mercado y para efectos de este plan de marketing existe la necesidad de una reformulación organizativa en lo que a misión y visión se refiere, misma que enmarque la nueva idea de la empresa para con el cliente y el segmento de mercado ya establecido.

#### **4.2.1. Propuesta de misión**

Es de suma importancia desarrollar una misión clara y concisa que emule el accionar de una empresa, para ello (Gonzales, 2010) menciona que la misión es la razón de ser de la empresa, condicionando sus actividades habituales presentes y futuras, proporcionando unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

#### **4.2.2. Características de una misión**

Para efectos de la creación de una misión, (Thompson, 2004) propone características claras que permitan tener un control adecuado al momento de construir la misión de una empresa.

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Dichas características pueden ayudar a la organización a delimitar una misión con criterios definidos y concisos, que permitan la comprensión por parte de empleados del objeto propio de la empresa. Es muy importante propagar este tipo de factores, pues tienen relevancia al momento de incluir al personal como la parte fundamental de la empresa.

##### **4.2.2.1. Elementos de la misión**

La misión comprende el uso de ciertos elementos para su correcta aplicación y formulación según (Thompson, 2004) los elementos destacados para plantear una misión son:

**Necesidades.-** Qué es lo que el cliente va a recibir de la organización, no solo en términos de productos y servicios que se ofrecen sino también en función de la satisfacción de las necesidades.

**Clientes o usuarios.-** Son aquellos a quienes la empresa se compromete a satisfacer una necesidad y expectativa determinada, dado que son indispensables para la supervivencia de la organización.

**Factores claves del éxito.-** Son las actitudes propias que diferencian una organización respecto de las demás, que hacen explícita una ventaja competitiva; también se refieren a las prácticas en las cuales se apoya la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Cada organización utiliza una metodología independiente para la creación de la misión por lo que el uso de los elementos anteriormente mencionados, depende directamente de la filosofía empresarial a construir.

A más de los elementos mencionados existen factores que la empresa puede considerar para la formulación de una misión, mismos que deberán necesariamente responder a las preguntas correspondientes, cada uno de los factores se crean con el fin de aclarar y definir la misión de una empresa dentro del mercado.

A continuación mediante el uso de una tabla se especifican algunos de los factores que se considera para la creación de una misión organizativa.

**Tabla 41.- Factores para formular la misión.**

<b>Factores para Formular la misión de una organización.</b>	
Clientes.	¿Quiénes son los clientes?
Productos.	¿Cuáles son los principales productos o servicios?
Mercado.	¿Cuál es el mercado meta?
Tecnología.	¿Cuál es la tecnología que se utiliza?
Interés por el crecimiento.	¿Se interesa por alcanzar objetivos económicos?
Filosofía.	¿Existen creencias, valores o principios organizativos?
Capacidades.	¿Cuál es la diferenciación o ventaja competitiva de la empresa?
Interés por la imagen pública.	¿Se enfatizan asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
Interés por los empleados.	¿Se interesa la empresa por los trabajadores?
Procesos	¿Cuáles son los procesos que utiliza la empresa?.

**Fuente:** Marketing del siglo XXI, 2010

**Elaborado por:** Cristian Capelo

#### **4.2.3. Propuesta de Visión**

Un componente esencial en la filosofía organizacional es sin duda alguna la visión como tal de una empresa, es decir la imagen futura y el panorama dónde quiere llegar la organización. La visión debe proponerse en un contexto de “nosotros”, dado que expresa una voluntad donde todo el elemento humano de la empresa debe sentirse involucrado.

(Thompson, 2004) Expone que la visión de una empresa normalmente acude a la situación que desea alcanzar la empresa, a partir de su condición actual.

Deben mencionarse las acciones troncales (proyectos, segmentos, productos, servicios, etc.) que permitirán lograr las metas indicadas, las cuales a su vez deben establecer diferenciales competitivos que garanticen la consecución de los objetivos propuestos.

#### **4.2.3.1. Características de la Visión**

Al igual que la misión, la visión de una empresa también cuenta con ciertas características que facilitan su planteamiento, (Thompson, 2004) formula un cumulo de características de entre las mis principales a considerar son las citadas a continuación.

**Integradora.-** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

**Amplia.-** debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

**Realizable.-** debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

**Activa.-** debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

**Realista.-** debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

**Alentadora.-** debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

**Dimensión en el Tiempo.**- debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

**Consistente.**- debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

**Difundida.**- debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

**Flexible.**- debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

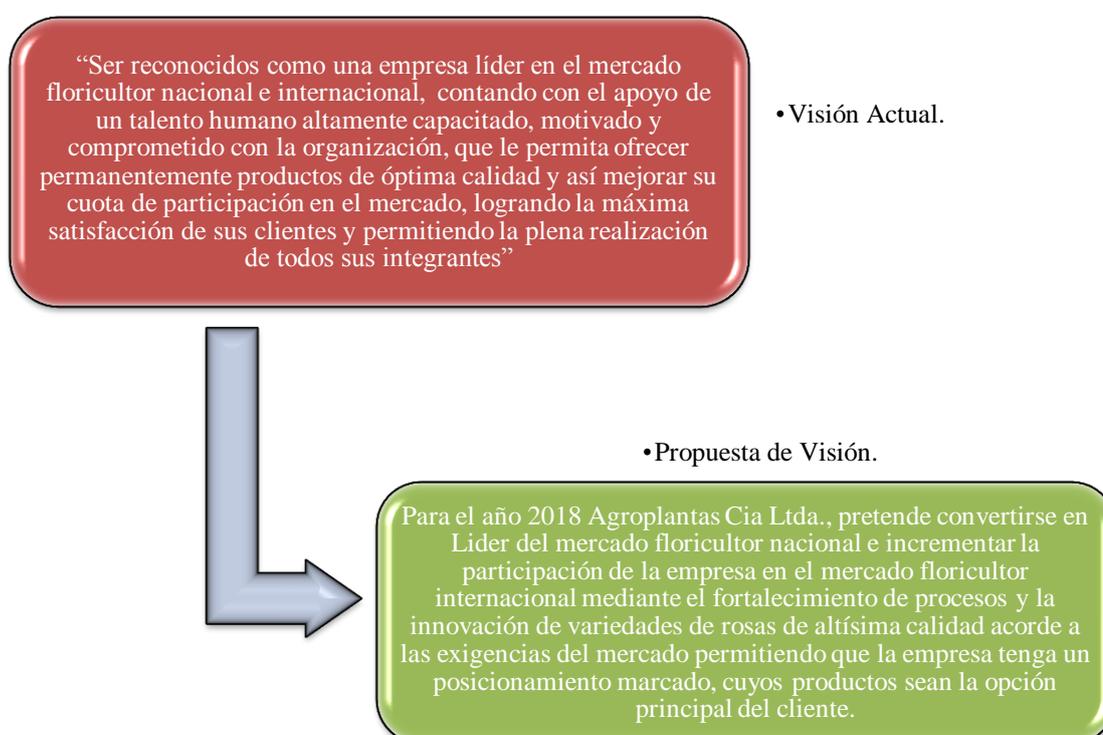
**Lenguaje Sencillo.**- debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

**Responsabilidad.**- debe ser formulada por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

#### 4.2.4. Replanteamiento de Filosofía Organizacional – Misión



#### 4.2.5. Replanteamiento de Filosofía Organizacional – Visión



### **4.3.Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos para un plan de marketing son aquellos que marcan las metas a alcanzar e incluso los procesos a seguir para alcanzarlas.

#### **4.3.1. Planteamiento de los objetivos**

El modo de actuar del mercado actual depende de los métodos que una empresa determine para la consecución de sus objetivos, para ello se requiere un planteamiento de gestión eficiente con el fin de minimizar las falencias de los procesos empresariales y de esta forma lograr lo propuesto en un inicio, es decir mediante la aplicación del plan de marketing determinar los resultados que se pueda lograr, incluyendo las características del mercado y el análisis realizado en capítulos anteriores.

Según (Thompson, 2004) “Los objetivos estratégicos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados en un plazo determinado.” (p.43)

Con la formulación de objetivos lo que se espera es determinar un campo de acción por parte de la empresa para con el futuro de la misma sustentando las necesidades de Agroplantas Cia Ltda., reflejadas en el análisis de capítulos anteriores, para ello se ha planteado la utilización de varios tipos de objetivos. Según Thompson tenemos varios tipos de objetivos pero para efectos del plan de marketing es vital la utilización de los siguientes:

#### **4.3.2. Objetivos estratégicos**

Son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas cabe considerar que los objetivos estratégicos deben ser,

siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente

#### **4.3.3. Objetivos de posicionamiento**

Como su nombre los denomina son objetivos que la empresa se plantea para posicionar la marca y el producto en el mercado meta ya definido en relevancia con la competencia.

#### **4.3.4. Objetivos de ventas**

Implica la formulación de objetivos medibles con el tiempo en lo que al nivel de ventas se refiere, para ello se debe necesariamente conocer datos cualitativos que puedan complementar el desarrollo de los objetivos.

El manifiesto de objetivos es vital para la empresa y su desarrollo continuo, los tipos de objetivos mencionados deben necesariamente ser planteados en relación a la necesidad vital de la empresa, para ello se parte de la matriz FODA, ya estructurada en capítulos anteriores.

**Tabla 42.- Matriz de objetivos.**

<b>Matriz de Objetivos de la empresa Agroplantas Cia Ltda.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la participación de la empresa en el mercado.</li><li>• Brindar un servicio más eficiente al cliente.</li><li>• Ampliar la gama de variedades de rosas para los clientes.</li><li>• Promocionar nuevos productos a clientes actuales y posibles clientes.</li><li>• Proporcionar a todos los empleados un trabajo gratificante y desafiante,</li></ul>

	<p>en condiciones laborales satisfactorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la calidad del producto que el cliente adquiere.</li> <li>• Adquirir nuevas certificaciones de calidad, que sean sustento de garantía para el cliente.</li> </ul>
<p><b>Objetivos de Posicionamiento.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a la marca y productos en el mercado nacional.</li> <li>• Promover la imagen de Agroplantas Cia Ltda.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas con empresas que se encuentren en crecimiento.</li> <li>• Diseñar una página web para la empresa.</li> </ul>
<p><b>Objetivos de Ventas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer ingresos diversificados.</li> <li>• Incrementar el nivel de ventas en un 10% anual, mediante la atracción de nuevos clientes debido al crecimiento del mercado floricultor.</li> </ul>

Fuente: Capitulo III  
Elaborado por: Cristian Capelo

#### 4.4.Estrategias del plan de marketing

Una vez definidos los objetivos con los que la empresa pretende mejorar su situación frente a las exigencias del mercado, el siguiente paso es desarrollar estrategias que

garanticen los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos por el plan de marketing en consecución a fin de lograr posicionar ventajosamente a la empresa en el mercado y frente a la competencia.

Según (Kotler A. , 2003) las estrategias de marketing pretenden interpretar la lógica de marketing con el que la unidad de negocios, es decir una empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en identificar estrategias específicas para mercados meta, el tipo de posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing.

Toda estrategia debe ser formulada sobre la base del análisis que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

#### **4.4.1. Estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas son tácticas que permiten sobrepasar el desempeño normal de los competidores en un sector productivo.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo general en costos
- La diferenciación
- El enfoque

**Tabla 43.- Matriz de Estrategias Genéricas.**

		<i><b>Ventaja Competitiva.</b></i>	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajos costos.
<i><b>Objetivo Estratégico.</b></i>	Todo un sector	<b>Diferenciación.</b>	<b>Liderazgo general en costos.</b>
	Solo para un segmento en particular.	<b>Enfoque</b>	

**Fuente:** Estrategias competitivas, Michael Porter, 2009

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

#### **4.4.2. Estrategias de diferenciación**

La estrategia de diferenciación implica crearle a un producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único, donde se selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un determinado sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. (Porter, 2009)

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Para la construcción de estrategias de diferenciación Porter menciona cuatro dimensiones en las que debe intervenir la empresa para generar diferenciación con la competencia ilustradas en el siguiente gráfico.

**Gráfico 26.- Dimensiones de estrategias de diferenciación.**



**Fuente:** Philip Kotler, Dirección de marketing  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

A partir de las aseveraciones descritas en la gráfica N°21, podemos deducir lo siguiente:

#### **4.4.2.1. Diferenciación de producto**

Características.- las características de los productos de Agroplantas Cia Ltda., tienen sustento en los controles de calidad del mismo y la garantía de durabilidad en el mercado, por ejemplo los patrones de flores indiscutiblemente son diferenciados con los de la competencia, por ende la variedad de injertos de rosas es mayor llegando incluso a ser pioneros en la inclusión de una nueva variedad. Es aquí donde interviene el personal de la finca experimental cumpliendo a cabal un proceso de propagación mediante métodos innovadores de nuevas variedades de rosas para interés del cliente.

Rendimiento de la calidad.- el proceso de control de calidad es minucioso y muy bien efectuado, para la producción se utilizan insumos de excelente procedencia, generando características de mayor relevancia en relación a los de la competencia,

esto permite que el cliente sin duda alguna mantenga como primera opción la elección del producto de Agroplantas Cia Ltda.

**Durabilidad.-** tanto los patrones como los injertos de rosas de Agroplantas Cia Ltda., son garantizados por la duración de los mismos en el espacio a cultivar en caso de patrones y en caso de las rosas por el tiempo de duración una vez cosechada actualmente el sector floricultor prioriza esta característica en especial, por razones del ciclo de vida que tiene el producto, lo que implica un nivel de fidelización alto.

**Variedad.-** Agroplantas Cia Ltda., está comprometida con las exigencias del mercado, dispone de variedades de rosas y en caso de requerir una nueva, la empresa realiza mediante procesos estandarizados la creación de nuevas variedades disponibles para el cliente.

#### **4.4.2.2.Diferenciación de Servicio**

**Entrega.-** el proceso de entrega del producto final para el cliente es medianamente eficiente, primero porque en sí, el cultivo y cuidado de patrones y rosas implica un tiempo prudente dentro de las instalaciones de la empresa antes de su entrega, luego está la variable de inventario y terreno disponible para aceptar un pedido, donde existen falencias de comunicación entre el departamento de producción y ventas.

A pesar de ello siempre se cumplen con los tiempos establecidos, aunque es más que obvia la necesidad de pulir este paso para el mejor desempeño de la empresa con sus clientes.

**Servicio de asesoría al cliente.-** en este punto la empresa depende de todo su personal para la información del catálogo de productos, sin embargo el personal administrativo y de ventas hacen en mayor proporción el papel de intermediarios, evidenciando la necesidad de contratar y capacitar personal dispuesto cuya tarea sea informar sobre la empresa y sus variables relevantes (catálogo de productos, filosofía organizativa, precios, procesos de pedido, entre otros).

#### **4.4.2.3.Diferenciación de personal**

Este punto tiene mucho que ver con el personal de ventas debido a que es la persona que en la empresa en estudio tiene el primer contacto con clientes, y factores como el trato y atención son primordiales para poder mantenerlos. Sin embargo algunas características que marcan la diferencia en el personal de Agropiantas Cia Ltda., son:

- **Credibilidad.**- se refiere al nivel de confianza que inspira el vendedor.
- **Cortesía.**- el uso de valores éticos y de educación.
- **Competencia.**- se refiere a la capacidad de vender y el conocimiento de la cartera de productos de la empresa.

#### **4.4.2.4.Diferenciación de Imagen**

**Identidad.**- la experiencia de 15 años en el mercado floricultor de la empresa genera una identidad en el mercado, basándose este último en la calidad de servicio y producto, la identidad se relaciona con el posicionamiento del mercado.

**Imagen como tal.**- la imagen de una empresa es vital en el mercado, en vista de que de ella depende el acercamiento con nuevos clientes, actualmente la empresa cumple con ciertos parámetros esenciales de difusión de información para con los consumidores finales, siendo una falencia latente que necesita de atención especializada en la creación de medios de difusión masivos para el reconocimiento de la marca y los productos de la empresa.

<b>Estrategias de Diferenciación.</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia.</b>
<b>Diferenciación del producto.</b>	Ampliar la gama de variedades de rosas para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagar y utilizar métodos innovadores para la producción de nuevas variedades de rosas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser pioneros en la introducción al mercado de variedades de rosas únicas en el mercado.</li> </ul>
	Promocionar nuevos productos a clientes actuales y posibles clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la existencia de nuevas variedades de rosas conjuntamente con la calidad de los patrones a clientes nuevos y actuales.</li> <li>• Entregar muestras de los productos nuevos a clientes actuales.</li> </ul>
	Fortalecer la calidad del producto que el cliente adquiere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos de cultivo, fumigación, propagación y hardening, mediante el uso de materiales orgánicos efectivos, mejorando de esta forma la calidad del producto.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación personal

**Realizado por:** Cristian Capelo

<b>Estrategias de Diferenciación.</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Diferenciación del servicio.</b>	Brindar un servicio más eficiente al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en temas de atención eficiente para con un cliente, ya sea el mismo nuevo o actual.</li> <li>• Realizar seguimientos constantes de clientes.</li> <li>• Uso de tarifas preferenciales, descuentos u ofertas para clientes frecuentes.</li> <li>• Realizar visitas a los clientes.</li> <li>• Atender las necesidades de los clientes, cualesquiera que esta sea en lapsos de tiempos cortos.</li> </ul>
	Adquirir nuevas certificaciones de calidad, que sean sustento de garantía para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar procesos administrativos y de producción.</li> <li>• Participar en ferias y concursos de calidad</li> </ul>
	Realizar alianzas estratégicas con empresas que se encuentren en crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la compra de los productos de la empresa mediante ofertas, descuentos para clientes nuevos.</li> <li>• Realizar promociones globales mediante el uso de métodos de merchandising.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación personal

**Realizado por:** Cristian Capelo

<b>Estrategias de Diferenciación.</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Diferenciación del personal.</b>	Proporcionar a todos los empleados un trabajo gratificante y desafiante, en condiciones laborales satisfactorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, incentivos y fiel cumplimiento de normas legales, uso de métodos de bonificación para vendedores.</li> </ul>
<b>Diferenciación de la imagen.</b>	Posicionar a la marca y productos en el mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar medios de comunicación y difusión exitosos.</li> <li>• Satisfacer las exigencias del cliente en su pedido, entregar productos a tiempo y con el menor porcentaje de errores en los procesos anteriores.</li> <li>• Brindar productos de altísima calidad, y contar con una gama de variedades de rosas seleccionadas bajo estándares de calidad.</li> </ul>
	Promover la imagen de Agroplantas Cia Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el logo de la empresa.</li> <li>• Crear un eslogan para Agroplantas Cia Ltda.</li> </ul>
	Diseñar una página web para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una empresa que refleje los factores relevantes de Agroplantas Cia Ltda. En una página web.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación personal  
**Realizado por:** Cristian Capelo

#### **4.4.3. Estrategias de liderazgo general en costos**

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en el mercado a interactuar. (Porter, 2009) Se refiere a este tipo de estrategias como:

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. (p. 175)

El sector floricultor en sí, dificulta la aplicación de este tipo de estrategias, porque juega mucho la calidad del producto para la preservación de clientes, por lo que no hay necesidad de formular estrategias de liderazgo, pero se las reemplaza por estrategias de diferenciación ya planteadas anteriormente.

#### **4.4.4. Estrategias de Enfoque**

La aplicación de esta estrategia es muy diferente de las anteriores porque selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

El sector florícola es generalizado, sin embargo en el Ecuador las rosas con mayor calidad forman parte de las exportaciones de muchas de las empresas del sector. Pero Agroplantas Cia Ltda., utiliza estrategias de diferenciación en relación a la competencia al crear productos con altos estándares de calidad para todos sus clientes, por lo que la aplicación de estrategias de enfoque no es aplicable para la empresa en estudio.

#### **4.4.5. Estrategia de Demanda Selectiva**

Dentro de las estrategias de marketing se encuentra el uso de estrategias dirigidas al cliente como tal, mediante la denominada demanda selectiva, mismas que pretenden impulsar el consumo de una marca específica de un producto y las ventajas que tiene el mismo con relación a los de la competencia. Dentro de las cuales tenemos las siguientes:

#### **4.4.6. Estrategias para expandir el mercado servido**

Dentro de este tipo de estrategias se encuentran aquellas que pretenden:

- Ampliar la distribución.
- La extensión de la línea del producto.

##### **4.4.6.1. Ampliar la distribución**

La experiencia de 15 años en el mercado floricultor hace de Agroplantas Cia Ltda., una compañía fortificada con procesos estables bajo la tutela de administradores medianamente eficientes que deben necesariamente conocer la realidad del mercado para la aplicación de este tipo de estrategias.

Si se desea ampliar la distribución, se debe realizar estudios de mercado en provincias donde la empresa no tiene presencia, promover la calidad del producto como la variable más relevante de tal forma que se genere competitividad con las empresas del sector y los posibles clientes a ser atendidos, conozcan y mentalicen la posibilidad de un nuevo producto a la altura de sus requerimientos.

Lo que se pretende es hacer uso del plan de marketing bajo resultados de eficiencia en la aplicación primaria en la provincia de Pichincha, de ello y de los estudios de mercado depende la inclusión del producto de la empresa en un nuevo mercado geográfico. De esta forma la cartera de clientes aumenta como también aumenta la posición de la marca y producto de Agroplantas Cia Ltda. en el mercado.

#### **4.4.6.2. Extensión de línea del producto**

Agroplantas Cia Ltda., es una empresa cuya variedad de rosa proviene de la casa obtentora ubicada en Alemania, pero también es una empresa que tiene entre sus procesos la propagación de nuevas variedades de rosas de alta calidad y demanda nacional e internacional, llegando al punto de hacer el rol de proveedor de patrones y nuevas variedades de rosas para la casa obtentora y filiales en el mundo y obviamente los clientes.

La estrategia es evidente. Producir e innovar nuevas gamas de variedades de rosas, mejorar la calidad en injertos para poder contar con un producto integralmente competitivo, cumplir con estándares de calidad a fin de que Agroplantas Cia Ltda., pueda patentar el producto nuevo y de esta forma convertirse en pionera dentro del mercado floricultor. De esta forma la empresa diversificará su producción para la atracción de nuevos clientes.

#### **4.4.6.3. Estrategias para captar clientes de los competidores**

En este punto las estrategias se basan en el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado, para ello la elección en este estudio es sin duda aquellas estrategias que enmarcarán un posicionamiento diferenciado, que se pueden realizar bajo los siguientes conceptos:

- Posicionamiento de beneficio/atributo.
- Posicionamiento orientado hacia el cliente.

Para el caso de Agroplantas Cia Ltda., es enorgullecedor mencionar que en relación a toda la competencia nacional, brinda patrones de excelente calidad para su posterior proceso de enjertación, y que la calidad de rosas que dispone para con el cliente es de primera. Esta es la ventaja competitiva en el mercado, ofrecer un producto cuya durabilidad y garantía sea mucho mayor a la de la competencia.

La estrategia se basa en crear variables distintivas en productos, servicios, imagen corporativa y atención al cliente. De esta forma se fideliza al cliente bajo sus propias características de productos necesidades y exigencias.

#### **4.4.6.4.Estrategias para conservar y expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales**

La aplicación de este tipo de estrategias implica la satisfacción del cliente, de tal modo que las exigencias del producto puedan satisfacer las necesidades de calidad que el cliente desea. Para ello es necesario, en relación al producto mantener y fortificar procesos de control de calidad, y en servicios es fundamental contar con un personal calificado de igual manera en todos los procesos que interviene la interacción con el cliente.

#### **4.5.Marketing mix**

Dentro de los estudios que una empresa puede desarrollar se encuentran aquellos que forman parte del marketing mix, el marketing mix es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que involucra un negocio para la elaboración de estrategias.

El marketing mix cuenta con cuatro elementos básicos que recopilan la información adecuada de toda la empresa, a los que se denomina las 4p del marketing, aquí interviene el precio, el producto, la plaza y promoción y el modo de interacción que tienen estos últimos en la empresa.

Algunas empresas aún se mantienen con esta ideología pues resume la información integral de la empresa para la formulación de estrategias de mercado y el cumplimiento de los objetivos acordados. Sin embargo las tendencias actuales hacen que una organización tenga una visión distinta y comprometa otro tipo de elementos que anteriormente se encontraban opacados y que en la actualidad ameritan un trato individual, tal como se lo evidencia en la siguiente gráfica.

**Gráfico 27.- Elementos del Marketing mix.**



**Fuente:** Marketing del siglo XXI  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

El proceso a desarrollar para cada uno de los elementos del marketing mix es el siguiente:

- Análisis de cada uno de los elementos del marketing mix.
- Elaboración de estrategias.

#### **4.6.Análisis de elementos del marketing mix**

##### **4.6.1. Producto**

##### **4.6.1.1.Análisis del producto**

Es importante analizar al producto que se está ofreciendo al cliente final, la virtud de un buen producto complementado con un buen servicio fortalece la relación de la empresa con el cliente. Esto permite obtener resultados positivos en todo aspecto ya que si se reúne los requisitos de satisfacción al consumidor, la participación en el mercado aumenta paulatinamente y los réditos económicos para la empresa crecen, generando a su vez mayores beneficios para los empleados y la inclusión del producto como una marca genuina y única.

Cuando se analiza el o los productos de la empresa se debe considerar lo siguiente:

#### **4.6.1.1.1. Cartera de productos**

Los productos que Agroplantas Cia Ltda., oferta a sus clientes son los siguientes:

---

#### Productos de Agroplantas Cia Ltda.

**Rosa**



**Yemas**



**Tallos**



---

## Miniplantas



## Patrones.



### 4.6.1.1.2. Diferenciación de Productos

La experiencia de 15 años en el mercado nacional e internacional de Agroplantas Cia Ltda., es sin duda alguna una fortaleza en la obtención de productos de calidad, el tallo de flor o denominado mini planta conjuntamente con las rosas, son productos que se distinguen de los demás por la durabilidad y la eficiente propagación de variedades de rosas es decir, la mini planta garantiza el crecimiento de la variedad de rosa (injerto) con una calidad superior a la de la competencia y la rosa que se comercializa tiene características distintivas en base a tamaño, variedad de colores (injertos), duración (ciclo de vida del producto físico), en el mercado.

#### 4.6.1.2.Ciclo de Vida del producto

Para efectos del estudio en proceso es necesario conocer el ciclo de vida que tiene el producto de Agroplantas Cia Ltda., y poder definir sus niveles de interacción en el mercado y generar en caso de requerir estrategias que fomenten el desarrollo del producto en el segmento establecido con anterioridad. (Sandhausen, 2002) Expone lo siguiente:

Todos los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (gestación, introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la redituabilidad del producto. (p. 389 y 393).

Las etapas que tiene un producto pretenden identificar la relación producto vs mercado consolidando el nivel de aceptación, permanencia y garantía del mismo.

Se ha determinado según Arellano Rolando en su obra marketing enfoque América Latina que son cuatro las etapas del ciclo de vida de un producto, mismas que se detalla a continuación:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declinación.

**Introducción.-** Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, con características innovadoras o novedosas, para el caso particular de la empresa en estudio, este proceso se presenta cuando después de investigaciones de nuevas variedades, la misma es de gusto de un cliente y puede ser partícipe del mercado en general.

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Precios altos debido a una minúscula oferta.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

**Crecimiento.-** Luego de que el público tiene cierto conocimiento del producto y se da cuenta de las ventajas que el mismo presenta, la adquisición o venta se transforma en constante y más fácil de tal forma que genera un crecimiento moderado y sustentado en la satisfacción de necesidades de un grupo de clientes.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.

**Madurez.-** Se llega a la etapa de madurez cuando la mayoría de consumidores potenciales han probado el producto y comienza la recompra del mismo. Ya en este caso no existe el crecimiento de ventas sino el mantenimiento del nivel de ventas en un determinado tiempo, además que se involucra la opinión del mercado, mediante la aceptación continua de las mismas variedades de rosas, y en el caso de productos como miniplantas y patrones, la calidad y garantía.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- Las ventas siguen aumentando paulatinamente.
- La competencia es equilibrada.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.

**Declinación.-** Finalmente luego de un periodo de madurez, en algún momento comienza a aparecer en el mercado productos que satisfacen mejor las necesidades, los que hacen que comience a disminuir la demanda por el producto actual.

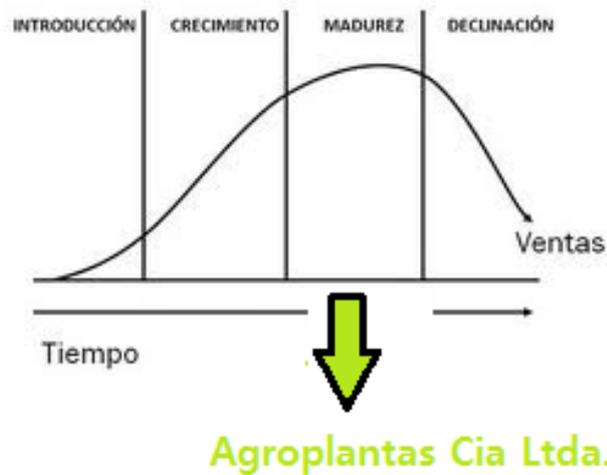
Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:

- Las ventas van en declive.
- La competencia empieza a abandonar el mercado.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos.
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

#### **4.6.1.2.1. Ciclo de vida del producto de Agroplantas Cia Ltda.**

Para efectos del presente estudio se utilizará una gráfica que refleje el ciclo actual de los productos de la empresa de tal forma que se pueda identificar la posición actual del producto de Agroplantas Cia Ltda.

**Gráfico 28.- Ciclo de vida del producto de Agroplantas Cia Ltda.**



**Realizado por:** Cristian Capelo

Según los distintos ciclos de vida de un producto, las características y panoramas de cada ciclo, Agroplantas Cia Ltda., sitúa sus productos actualmente en una etapa de madurez.

El sector floricultor depende mucho de las necesidades de los clientes, de satisfacer las mismas independientemente de si es lo mejor para la empresa, ya que el mundo de las rosas es comparado incluso con el mundo de la moda. Lo que hoy funciona y se vende mañana puede ser obsoleto y fuera de línea.

#### **4.6.1.3.La marca**

Los esfuerzos realizados por la administración de Agroplantas Cia Ltda., para la implantación de la marca en el mercado han sido efectivos a través del tiempo. La razón primordial para que un cliente reconozca o mentalice la marca de la empresa en estudio, es sin duda alguna el tipo de producto que adquiere. Por ejemplo en caso de que Agroplantas Cia Ltda., deseara desarrollar e implantar un nuevo producto en el mercado, aquellos clientes que conocen de la marca saben que si adquieren un producto de Agroplantas Cia Ltda., garantizan su compra y en caso de ser comercializadores también garantizan su venta. De esta manera la empresa fideliza sus clientes y atrae nuevos clientes bajo la marca Agroplantas Cia Ltda.

#### **4.6.1.4. La presentación**

Es importante dar un valor agregado al producto para la satisfacción del cliente y la diferenciación del mismo en el mercado en este caso floricultor.

La presentación de un producto conlleva la eficiente estructura de factores como:

- Logotipo
- Eslogan
- Empaque
- Etiqueta

##### **4.6.1.4.1. Logotipo**

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente logotipo



##### **4.6.1.4.2. Eslogan**

Al existir infinitas variedades de rosas, con características como sus pétalos, colores, perfumes que marcan diferencia en cada variedad, la elección de un eslogan es fundamental para poder posicionar a la empresa en la mente del cliente, tal como lo hacen las grandes marcas. Para efectos del plan de marketing, se plantea utilizar el siguiente eslogan.

*“Calidad y elegancia de la flor Ecuatoriana”*

El producto sin duda alguna es demandado y atiende las necesidades del cliente nacional e internacional por lo que se afirma que la calidad es la mayor fortaleza de Agroplantas Cia Ltda., misma que depende del trabajo arduo del personal en los procesos de cultivo y cosecha, y en el manejo de procesos de producción.

#### **4.6.2. Precio**

El precio es otro de los elementos del marketing mix que amerita un análisis minucioso en relación a la importancia dentro de la empresa. Según (Arellano, 2001) precio “es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios” (p. 379)

Sin duda, mucha de las dificultades relacionadas con el establecimiento del precio parte de un hecho muy simple, con frecuencia no se conoce el significado de la palabra precio aun cuando se trata de un concepto que resulta muy fácil de definir en términos familiares, sin embargo para fines económicos el precio, valor y utilidad son conceptos relacionados ya que dependen uno del otro.

La filosofía que tiene un cliente para elegir un producto en base al precio tiene riesgos para ambas partes (comprador - vendedor), el vendedor tiende a fijar sus precios en base a los costos que el producto demanda, como también lo hace en relación al de la competencia, mientras que el comprador es desinteresado pues su objetivo es conseguir el mismo producto a un precio más accesible o en todo caso obtener beneficios por parte del vendedor

El sector florícola tiende a la variabilidad de precios en relación a la demanda ya sea nacional e internacional, en este último caso obviamente los precios son más altos debido a que se debe incurrir en más costos por parte del productor. Por lo tanto la relación de precios en el mercado por cualquier empresa florícola depende directamente de la competencia.

La política de precios que maneja Agroplantas Cia Ltda., es muy rigurosa, los precios se detallan a continuación:

**Tabla 44.- Detalle de precios de los productos de Agroplantas Cia Ltda.**

<b>Producto.</b>	<b>Precio Nacional (\$)</b>	<b>Precio Internacional (\$)</b>
<b>Yemas</b>	0,15	0,20
<b>Tallos</b>	0,75	0,75-1,00
<b>Miniplantas</b>	0,80	0,80
<b>Patrones</b>	0,20	0,25

**Fuente:** Departamento de Ventas y Exportaciones de la empresa.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Los precios que refleja la tabla n°44, implica la aplicación bajo las siguientes normas:

#### **4.6.2.1.Precios que se fijan bajo Costos**

Todo producto tiene un costo de producción, para el caso de los productos de Agroplantas Cia Ltda., se fijan mediante los distintos procesos es decir desde el cultivo hasta la entrega del producto final (cualquiera que este sea).

#### **4.6.2.2.Precios en relación a la Competencia**

Los precios que se fijan en base a la competencia implica estar al mismo nivel de oferta es decir, el cliente siempre tiene la opción de elegir un producto en base a distintas características que cubran sus necesidades, es por ello que los precios de los productos de Agroplantas Cia Ltda., no pueden ser ni muy altos porque en ese caso el cliente preferirá elegir el de la empresa con mejor oferta de precios, pero tampoco pueden ser muy bajos porque se necesita cubrir los costos involucrados y a su vez generar una ganancia.

Sin embargo, el factor predominante en el sector floricultor siempre será la calidad exigida, la durabilidad del producto y la garantía del mismo. Para lo cual Agroplantas Cia Ltda., tiene una ventaja competitiva al ofertar productos de altísima calidad.

#### **4.6.2.3.Precios fijados por el Sector**

En el Ecuador existe una institución que regula si se podría decir de esta forma el sector florícola con la finalidad de contribuir al desarrollo sustentable y equilibrado. Expoflores es la organización que se encarga de comercializar las rosas en el Ecuador por lo tanto en el caso del producto “rosa” de Agroplantas Cia Ltda., los precios se fijan en base a lo que Expoflores -previo análisis del sector- dispone como fijo para el mercado.

#### **4.6.2.4.Precios según producto**

##### **Yemas**

La yema es considerada un producto de alta demanda en la empresa en estudio por lo cual amerita establecer un precio considerable para generar mayor ganancia. En base a los factores establecidos anteriormente, el precio que la empresa fija para el caso de las yemas es en base a costos, arrojando de esta forma un precio de 0.15 ctvs. por unidad.

##### **Tallos**

Para la fijación de precios de este producto, se determina mediante el costo en el que la empresa incurre en el proceso de producción y entrega al cliente final. Sin embargo debido a que el mercado es estacionario también se fijan precios de acorde a los meses de alta demanda, normalmente el precio de este producto se sitúa entre 0.75 ctvs. y \$ 1,00,

## **Miniplantas**

Las miniplantas son los productos que mayor demanda tienen dentro de la empresa y la política de precios para dicho producto se basa en la calidad del mismo. Actualmente la miniplantas de Agroplantas Cia Ltda., se considera la de mejor calidad en el mercado garantizando al cliente un producto totalmente confiable, eso implica que los costos en el mantenimiento y cuidados sean mayores, el precio actual de cada unidad es de 0.80ctvs., siendo el de mayor precio en el mercado pero a su vez lo compensa con la calidad.

## **Patrones**

La forma como se determina el precio de un patrón es en base a costos definidos en los que incurre la empresa. En la actualidad el precio por unidad de este producto es de 0.20ctvs., siendo un precio módico en caso de compararlo con el de la competencia.

Como se mencionaba anteriormente hay ocasiones en el que el mercado tiene una demanda alta, esto se debe normalmente en meses denominados de “temporada alta”, donde el mercado en general interpreta la mayor concurrencia de pedidos por ocasiones especiales, días como San Valentín y día de la madre respectivamente.

Para ello se ha interpretado la siguiente tabla donde se determina la variabilidad de la demanda y los meses cuyo requerimiento de los productos de Agroplantas Cia Ltda., es mayor.

**Tabla 45.- Demanda estacional de productos de Agroplantas Cia Ltda.**

<b>Demanda estacional de productos de Agroplantas Cia Ltda. (cantidad)</b>					
	Yemas	Tallos	Miniplantas	Patrones	
<b>Periodo</b>	Enero	4%	4%	3%	5%
	Febrero	4%	4%	6%	5%
	Marzo	10%	10%	14%	10%
	Abril	14%	14%	9%	7%
	Mayo	13%	13%	11%	9%
	Junio	13%	13%	11%	8%
	Julio	10%	10%	9%	7%
	Agosto	11%	10%	10%	10%
	Septiembre	8%	10%	10%	8%
	Octubre	5%	5%	6%	7%
	Noviembre	5%	4%	5%	14%
	Diciembre	4%	4%	6%	10%

**Fuente:** Departamento de Ventas y Exportaciones de la empresa.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Como se puede apreciar en la tabla N°44, la demanda de los productos con un ligero grado de aumento ocurre en los meses intermedios del año como son: abril, mayo, junio, julio y agosto. Sin embargo es válido mencionar que depende de los productos que la empresa oferte para que la demanda aumente, por ejemplo en el caso de las yemas su demanda es mayor porque son meses donde se realizan los pedidos para su posterior entrega, eso lo apreciamos notablemente a partir de septiembre donde la demanda disminuye paulatinamente.

En caso de los tallos exige la intermediación de empresas que desean obtener mayor número de yemas en cuidados más especializados.

En el caso de las miniplantas es vital mencionar que a pesar de ser el producto con más peso dentro de la cartera de Agroplantas Cia Ltda., depende mucho de las condiciones del cliente y el abastecimiento del mismo en base a sus pedidos, en capítulos anteriores se realizó una encuesta donde la pregunta n°6 (¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos de productos de Agroplantas Cia Ltda.?) acertaba en que la mayoría los realizaba de manera mensual, pero hay que considerar que la entrega del producto al menos necesitaba 90 días para completarse, por lo tanto la

razón de tener una demanda constante se basa en las necesidades del cliente, es decir, a la demanda del mercado florícola.

Para el caso de los patrones la demanda es estable y equilibrada con un ligero peso en el mes de Noviembre, esto se debe al ciclo de vida del producto, la mayoría de florícolas demanda este producto en los últimos 6 meses del año en vista al requerimiento de nuevos y frescos patrones.

#### **4.6.3. Plaza (Distribución)**

En toda empresa productiva se requiere de métodos de distribución eficientes para cumplir con el proceso de entrega al cliente final. (Arellano, 2001) Define a la distribución como “aquella variable del marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores” (p.339).

La distribución aplicada a Agroplantas Cia Ltda., cumple con procesos definidos y eficientes que garantizan la entrega de un producto de calidad para el cliente final. Mismos que son:

Acondicionamiento de los productos.- es darle cierta calidad al producto en cuestión para su óptima distribución, en el caso de Agroplantas Cia Ltda., y sus productos es necesario cumplir con procesos estandarizados de control calidad y mantención efectiva, es decir minimizar el riesgo de perder una cosecha por descuidos posteriores a procesos finales. La empresa cuenta con personal capacitado en el área de post-cosecha quien vela por la garantía del producto al determinar la calidad y consistencia del mismo.

Almacenamiento.- implica la acumulación de los productos en depósitos o bodegas que cumplen ciertos estándares para mantener un producto fresco y durable.

La empresa en estudio debe necesariamente contar con espacios acondicionados a las características de calidad que maximicen la garantía de un buen producto.

La empresa cuenta con cuartos fríos acoplados a temperaturas moderadas para mantener la durabilidad hasta que se realice la entrega al cliente.

Fraccionamiento por pedidos.- implica la separación de los productos en función a los pedidos que se hayan recibido.

En vista de que existen características exigidas por los clientes para distintos productos que la empresa oferta. Agroplantas Cia Ltda., cuenta con un espacio definido para cada producto, con el fin de clasificarlos por variedad y tiempo de madurez. Hay que mencionar que los productos de la empresa tienen una permanencia corta dentro de las instalaciones, esto se debe principalmente a que son productos de entrega inmediata una vez cumplido las características que el cliente necesita.

Transporte.- para el caso de los productos que la empresa ofrece, el medio de transporte debe ser acondicionado a ciertas características para mantener la durabilidad, por lo cual Agroplantas Cia Ltda., tiene convenios con empresas especializadas en el transporte de ciertos productos de la gama ya mencionada anteriormente.

#### **4.6.3.1. Canales de distribución**

Toda empresa que pretenda distribuir su producto cuenta con los denominados canales de distribución que permiten llegar al cliente de una forma eficiente, (Gonzales, 2010) menciona que los canales de distribución son aquellos que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante hasta que llegue a manos y responsabilidad del consumidor.

El canal de distribución representa un proceso donde intervienen ciertos actores previa la entrega final del producto. Dentro de la empresa en estudio se maneja la siguiente política de distribución.

Para el caso de entregas nacionales, se utiliza una distribución directa de la siguiente forma.



En el mercado nacional se maneja este modelo porque es el más eficiente al no contar con la presencia de intermediarios, es decir, agentes que intervengan en el proceso de comercialización, la política de distribución se ajusta al sector a tal forma que para beneficio de la empresa le permite no encarecer en costos de intermediación.

En caso del mercado internacional se maneja el siguiente proceso de distribución.



Es evidente que para el mercado internacional debe necesariamente incluirse un agente extra que le permita a la empresa intermediar la comercialización del producto en el exterior, ya que actualmente los medios de difusión de la empresa para con el mercado exterior depende del conocimiento del mercado por parte del cliente.

Agroplantas Cia Ltda., forma parte de la red de floricultoras Rosen Tantau de Alemania, misma que hace el papel de intermediadora externa para el proceso de exportación y comercialización fuera del mercado nacional, el proceso básicamente involucra al productor (Agroplantas Cia Ltda.) que se encarga de recoger los pedidos definidos por el intermediario que es el agente regularizador y encargado solamente del contacto y sustento de pedido, y por último la entrega que cumple filtros de control de calidad definidos por el sector que garantizan el sello de producto Ecuatoriano exportable al cliente final.

#### **4.6.4. Personal**

El factor personal es el más importante dentro de cualquier empresa indistintamente del sector de negociación al que se dedique.

El personal, denominado talento humano es aquel que implica la participación de personas dispuestas a cumplir un rol definido dentro de la empresa ya sea que se lo

involucre en el proceso de producción, como también en oficios de regulación económico y el sustento de información relevante posteriores a la comercialización

Para Agropiantas Cia Ltda., el personal es el factor determinante de los distintos procesos de producción porque regulan, controlan, mantienen los estándares de calidad requeridos por el mercado para con el producto de la empresa y también aportan en la obtención de estrategias y métodos de control administrativo para el bienestar y crecimiento de la situación económica de la empresa, y el fiel cumplimiento de normas legales.

#### **4.6.4.1. Características del personal de Agropiantas Cia Ltda.**

Toda empresa requiere imponer políticas que mejoren el actuar del personal en cada uno de los procesos, salvaguardando la integridad y seguridad del empleado.

##### **Personal Administrativo**

El personal administrativo de Agropiantas Cia Ltda., cumple con requerimientos exigentes en cuanto al conocimiento determinado por el área de labor. Son personas calificadas y capacitadas para cubrir su rol.

##### **Personal de ventas**

Son los actores más importantes dentro del proceso de comercialización y la venta propia de los productos de Agropiantas Cia Ltda., sin embargo las falencias del personal de ventas de la empresa ha sido notable en los últimos años debido a la necesidad de un plan de marketing que adecue sus facultades a procesos formulados y comprensibles para el ligero aumento de su capacidad laboral.

El personal de ventas es capacitado en temas relacionados a ventas y herramientas de un vendedor profesional, es decir aquel que se preocupa no solo del producto y su comercialización, sino también de las necesidades del cliente.

## **Personal de Planta**

El personal de planta es aquel que cuida y resguarda los procesos de cultivo y demás para la obtención de un producto genuino y de calidad. Es muy importante contar con personas cuya experiencia en el sector sea exigente por lo que la empresa capacita a su personal con técnicas de cultivo y cosecha propia para un trabajo eficiente.

### **4.6.5. Promoción**

Muchas empresas confunden la palabra promoción con los medios de difusión y de información, la realidad es que la promoción es un elemento del marketing mix que va más allá de la pretensión de promocionar. La acotación respecto al caso que indica (Arellano, 2001) con relación a la promoción define que: “es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa” (p. 415).

Al mencionar la palabra integral dentro del proceso de promoción de un producto implica la relación con los demás elementos del marketing mix delimitando características como:

- Tipo de producto a ofrecer.
- Precio del producto.
- La manera de distribuir al producto.
- La publicidad que se utilizará para dicha promoción.

#### **4.6.5.1. Tipos de Promociones**

Es muy difícil clasificar o definir tipos de promociones constantes, pues depende de las características del mercado y el tiempo que la promoción tendrá efecto, esto se debe a que la promoción se puede utilizar para la consecución de fines diversos. Sin embargo, y bajo las condiciones anteriores se define dos tipos generalizados de promoción:

#### **4.6.5.1.1. Promociones de ventas**

Su objetivo es incrementar el nivel de ventas mediante el uso de herramientas consolidadas a través del tiempo como herramientas activas para el cliente. Un ejemplo claro es la aplicación de descuentos y ofertas de temporada, actualmente la empresa no cuenta con este tipo de incentivos para el cliente, pues como se ha venido mencionando en todo el análisis que implica el plan de marketing la calidad del producto respalda sin duda alguna el costo de adquisición por parte del cliente.

#### **4.6.5.1.2. Promociones estratégicas**

Pretenden fidelizar al cliente por medio de incentivos estratégicos, sin necesidad de querer incrementar las ventas de la empresa, como su nombre lo dice promociones estratégicas se refieren a marcar diferencia a largo plazo en el mercado.

La carencia de un plan de marketing limita la posibilidad de promocionar por parte de la empresa, a tal punto de que actualmente la empresa no dispone de un acertado uso del elemento promoción del marketing mix.

Sin embargo, se maneja una estrategia sólida de reposición de producción, que consiste en la reposición de productos que el cliente adquirió pero que no tuvo la garantía suficiente para su prospera utilización. Normalmente suele presentarse este inconveniente porque en algún proceso de producción existió un descuido involuntario por parte de los trabajadores de Agroplantas Cia Ltda., pero la empresa repone este producto con el fin de fidelizar al cliente y garantizar la calidad del producto.

#### **4.6.6. Procesos**

Dentro de las nuevas tendencias de marketing se ha logrado definir un nuevo elemento que permite a una empresa como tal incluir un análisis ligero del producto que se desarrolla.

Para Agroplantas Cia Ltda., el factor procesos implica la correcta aplicación de estándares de calidad en cada uno de los procesos productivos desempeñado por personal capacitado y calificado. El producto es el bien legible con el que la empresa sustenta su éxito, el control y cuidado del producto implica mantener una sólida relación con el cliente.

Para fines del estudio del elemento proceso se realizará un mapa de procesos definido por la empresa al momento de realizar la producción.

**Tabla 46.- Matriz de procesos de producción (Por producto).**

Procesos	Productos de la empresa				
	Flores	Yemas.	Tallos.	Miniplantas	Patrones.
<b>Cultivo</b>					
Cultivo	X	X	X	X	X
Saneamiento Natal/ Fumigación	X	X	X	X	X
Mantenimiento /Riego	X	X	X	X	X
Poscosecha	X	X	X	X	X
Transporte cable vía	X				
Registro de Datos	X	X	X	X	X
Monitoreo	X	X	X	X	X
Códigos.				X	
<b>Fumigación</b>					
Preparación	X	X	X	X	X
Fumigación	X	X	X	X	X
<b>Corte</b>					
Medición	X	X	X	X	X
Corte	X	X	X	X	X
<b>Propagación</b>					
Sala de Procesos				X	
Clasificación				X	
Riego				X	
Siembra				X	
Injertación				X	
<b>Hardening</b>					

Clasificación	X	X	X		
Empaque	X	X	X		
Lavadora	X				
Riego	X			X	X
<b>Bodega</b>					
Almacenamiento	X	X	X	X	X
Bodega	X	X	X	X	X
Preparación	X	X	X	X	X

**Fuente:** Departamento de producción de Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Es muy importante establecer procesos claros y concisos al momento de la producción de cualquier producto, para Agroplantas Cia Ltda., existe una ventaja relacionada, es decir, del mismo y principal producto (planta de rosa) nacen los demás (flores, yemas, tallos, miniplantas, patrones), por lo tanto existen procesos similares para todos los productos y en el momento de clasificación se deducen nuevos sub procesos que magnifican la garantía y calidad dependiendo del producto. (Ver Anexo N° 5).

#### 4.7. Estrategias del marketing mix

Las estrategias de marketing mix se relacionan directamente con los medios para cumplir objetivos en base a los elementos del marketing.

En base al análisis realizado con anterioridad de los elementos del marketing mix se pretende estructurar estrategias directas con el fin de minimizar errores o falencias en los procesos convencionales.

El proceso de estructuración de estrategias depende directamente de las necesidades de mejoramiento de la empresa de acorde con los elementos del marketing mix, para ello se tomará como guía la matriz denominada “Matriz de crecimiento intensivo” propuesta por Ansoff en 1976. Esta matriz involucra las diferentes percepciones que puede tener una empresa en cuanto a la relación Producto- mercado.

**Gráfico 29.- Matriz de crecimiento intensivo.**

		Producto	
		ACTUAL	NUEVO
Mercado	ACTUAL	<i>Penetración en el mercado</i>	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

**Fuente:** Ansoff, 1976

**Elaborado por:** Ansoff, 1976

El gráfico N°29, hace referencia a la posible utilización de estrategias de acuerdo al producto ofertado actual o el lanzamiento de un producto nuevo y el mercado sobre el que interactúa aplicado a los elementos del marketing mix puesto que son el sustento general de las actividades de la empresa.

Todas las estrategias por establecer se acoplan a la estructura del mercado actual, y la necesidad de obtener mayor participación del producto de la empresa en la mente de los clientes.

Según Miguel Santesmases y en relación a la matriz de crecimiento intensivo existen cuatro modalidades de aplicación de estrategias. Para efectos de esta investigación y el diseño del plan de marketing para Agroplantas Cia Ltda., se pretende aplicar a todos los elementos del marketing (producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos), un modelo de estrategias basado en la penetración, desarrollo de mercado y de producto con el fin de estructurar tácticas netamente necesarias y complementarias.

Para esto se basa en las siguientes afirmaciones cuya fuente recae en la obra “Principios y Estrategias de Marketing” del autor (Santesmases, 1999, pp. 767-768)

#### **4.7.1. Penetración del mercado**

Para el establecimiento de estrategias es vital considerar la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

##### **4.7.1.1. Estrategia de desarrollo del mercado**

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

##### **4.7.1.2. Estrategia de desarrollo del producto**

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

Dentro de las propuestas en relación a las estrategias de producto lo que se pretende es utilizar aquellas que permitan índices altos de penetración en el mercado de acorde al producto actual.

#### **4.7.2. Estrategias de producto**

Para definir estrategias que mejoren el producto se tiene que relacionar a las necesidades de los clientes y la calidad de la gama de productos que la empresa ofrece, se pretende estructurar estrategias que incrementen la participación de Agropiantas Cia Ltda., en el mercado nacional e internacional con el fin de ser la primera opción en la mente del consumidor. La relación con el factor de procesos es inevitable puesto que un buen manejo de recursos y el buen accionar en los procesos incrementa la intención de compra de cualquiera de los productos que el cliente desee.

### **4.7.3. Estrategias de precio**

El precio es un factor determinante en la mente del comprador puesto que involucra el desembolso de recursos económicos.

El cliente normalmente tiene la ideología de conseguir calidad y bajos precios en el mismo producto. Sin embargo la intención de las estrategias de Agroplantas Cia Ltda., es posicionar productos existentes y nuevos bajo el criterio de utilización de precios bajos en la penetración de mercado para la atracción de mayor cantidad de clientes.

En este punto el precio es influyente y también se deben crear estrategias que fomenten la compra bajo el uso de planes de descuentos y beneficios.

### **4.7.4. Estrategias de plaza (Distribución)**

Las estrategias de distribución implican los medios por los que el producto es introducido en el mercado, incluyendo los servicios posteriores a la venta y los lugares a los que se van a distribuirse.

En capítulos anteriores se hizo referencia al segmento de mercado (mercado meta) que la empresa eligió para proponer la compra intensiva de sus productos lo que significa que aquellas estrategias de plaza sean destinadas a cubrir el segmento elegido con anterioridad es decir aquellas empresas del sector florícola ubicadas en la provincia de Pichincha.

### **4.7.5. Estrategias de promoción**

El objetivo es utilizar medios masivos y de sectorización para incrementar el número de clientes que puedan conocer los productos promocionados y también incrementar la posibilidad de compra.

El uso de una página web sería el método más eficiente por la concurrencia del mercado a este medio. La participación en ferias y eventos sectoriales es de suma

ayuda para la inclusión de la marca dentro del sector floricultor. Para lo cual se hará uso de técnicas y conceptualizaciones referentes a medios de promoción ATL (Above the line) y BTL (Below the line).

**Gráfico 30. - Medios (Above the line) ATL y Below the line (BTL)**



181

#### 4.7.5.1. Below the line (BTL)

Consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos. La promoción del producto de la empresa se lleva a cabo mediante acciones que se basan en atraer la atención del comprador para con el producto de la empresa.

El empleo del marketing directo es habitual en estos casos y es uno de los más efectivos para el tipo de producto que la empresa comercializa, el cliente es el factor preponderante ya que puede tener una conexión directa con representantes de Agropiantas Cia Ltda.

Para este caso se pretende desarrollar medios de promoción tales como:

- Marketing directo mediante el uso de folletos y catálogos de productos.
- Participación en ferias nacionales.
- Reuniones como desayunos para la presentación y entrega de muestras de la gama de productos de la empresa.

#### **4.7.5.2. Above the line (ATL)**

Es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada.

Para el caso del giro de negocio de la empresa en estudio, se puede aplicar este tipo de publicidad para el producto “rosa”, y dar a conocer la marca mediante el uso de medios como revistas afines al sector. Pero también se diseñará una página web con la información relevante de la empresa y la gama de productos a ofertar.

#### **4.7.6. Estrategias de personal**

Las estrategias van dirigidas a la capacidad del personal para actuar en cada uno de sus cargos, se necesita invertir en la capacitación de personal de manera constante e incentivar las labores realizadas mediante beneficios.

#### **4.7.7. Estrategias de procesos**

Este tipo de estrategias pretenden optimizar recursos sin disminuir la calidad del producto, al contrario se pretende como mínimo mantener estándares altos y mejorar aquellos procesos que pueden brindar beneficios al producto final.

### Estrategias de Marketing Mix.

Tipo de Estrategia.	Objetivo Estratégico	Estrategia.
Estrategias de Producto.	Garantizar al cliente una óptima calidad en los productos demandados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir nuevas variedades de rosas para métodos de propagación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los atributos del producto como son: Slogan, Logotipo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar muestras de nuevos productos a los clientes.</li> </ul>
Estrategias de Precio.	Equilibrar precios con el mercado y la competencia, para la atracción de nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar precios bajos para la introducción de nuevas variedades de rosas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar descuentos a clientes concurrentes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la política de precios para productos de alta demanda, mediante el uso de investigaciones de mercado.</li> </ul>

<b>Estrategias de Distribución.</b>	Difundir los productos de la empresa mediante el uso de canales de distribución eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar los productos de la empresa en segmentos de mercado similares.</li> </ul>
<b>Estrategias de Promoción.</b>	Promocionar los productos de la empresa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en ferias floricultoras.</li> <li>• Realizar ofertas para los clientes</li> <li>• Organizar eventos promocionales.</li> <li>• Publicar anuncios en revistas del medio.</li> <li>• Crear una página web con la información de la empresa.</li> </ul>

<b>Estrategias de Personal.</b>	Incurrir en capacitación y métodos de incentivos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en temas varios.(Procesos de propagación renovados, Seguridad del personal, Servicio al cliente, Ventas y Administración general)</li> <li>• Crear un plan de incentivos para trabajadores de planta y ventas.</li> </ul>
	<b>Estrategias de Procesos.</b>	Optimizar recursos para el mejoramiento de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear manuales de procesos y mejorar el uso de recurso.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cronogramas para renovar insumos como plásticos y rieles de transporte.</li> </ul>		

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.  
**Elaborado por:** Cristian Capelo

## **CAPÍTULO V**

### **CONTROL Y EVALUACIÓN**

#### **5.1. Aplicación y difusión del plan de Acción**

Un plan de acción es un instrumento en el cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas además de ser una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas en un plazo de tiempo determinado con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad.

##### **5.1.1. Importancia de un plan de acción**

- Permite visualizar en secuencia lógica las actividades y acciones concretas adicionando el tiempo para su cumplimiento.
- Evita improvisaciones.
- Unifica criterios en el planteamiento de objetivos y metas.
- Refleja procedimientos para la ejecución de las acciones.
- Prevé la utilización de recursos.
- Es el instrumento básico para dar seguimiento a las actividades que se realizan en la empresa.

##### **5.1.2. Beneficios del plan de acción**

- Mayor eficacia.- El plan de acción delimita procesos previamente establecidos que minimiza la consecución de errores.
- Mayor competitividad.- un plan de acción genera competitividad en el personal, en relación a las actividades designadas para mayor efectividad de los procesos.
- Optimización de recursos.- el plan de acción delimita los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo, esto implica no generar recursos más allá de los ya establecidos.

- Mayor calidad.- existen planes de acción que van dirigidos a la calidad del producto, la investigación de nuevos procesos y la implementación de normas de calidad.

### **5.1.3. Ventajas de un plan de acción**

- Permite sacar el máximo partido de las potencialidades del conjunto del personal.
- Aprovecha al máximo los conocimientos, talentos y capacidades de toda la plantilla.
- Favorece la permanencia de los trabajadores y trabajadoras dentro de la empresa.
- Es menor el coste de la implantación de medidas de acción positiva que los costes de selección y formación de nuevo personal.
- Facilita un entorno laboral más saludable.
- Se consigue mayor compromiso en el trabajo.
- Se logra mayor productividad.

El plan de acción requiere de ciertos principios para su correcta interpretación; tales principios son:

Participación.- Este principio involucra a los integrantes de la empresa, como también a los beneficiarios en la elaboración de planes para obtener el compromiso de todos.

Realismo.- es importante adaptarse a la realidad del medio y contemplar los recursos con los que se cuenta y la adaptación de otros recursos.

Flexibles.- se ajusta a las circunstancias que se presentan, evitando alejarse de los objetivos planteados.

Unidad.- integra los intereses de la empresa, pero también de las personas que ejecutan las actividades.

Precisión.- en todo proceso se debe planificar con claridad y exactitud.

Para efectos del plan de marketing, la realización de planes de acción tiene dos componentes vitales que permitan especificar las actividades a realizar en relación con los objetivos y estrategias propuestos.

#### 5.1.4. Táctica y acciones a desarrollar (Planes de acción)

##### Detalle de las acciones.

Proyectos	Especificaciones
<b>Creación del departamento de marketing.</b>	Tiene por finalidad cubrir la necesidad de la creación de un departamento de marketing que se encargue de potenciar los productos en la mente del consumidor mediante el uso de herramientas de promoción y control.
<b>Incremento de gama de productos.</b>	Ser pioneros en la creación de variedades de rosas para disposición del cliente.
<b>Creación de página web.</b>	Diseñar un sitio web con la información relevante de la empresa y los productos que comercializa en el mercado florícola.
<b>Promoción de productos</b>	Utilizar medios de promoción, alternativos y eficaces que permita marcar diferencia entre la competencia.
<b>Mejoramiento de servicio al cliente</b>	Potencializar la atención al cliente con el fin de fidelizar al comprador mediante un servicio integral
<b>Comercialización de productos secundarios</b>	Comercializar el <i>Producto Rosa</i> al mercado, diversificar sus compradores e introducir la marca Agroplantas Cía. Ltda.
<b>Mejoramiento de la calidad de los productos de Agroplantas Cía Ltda.</b>	Mediante el acoplamiento de procesos a normas de calidad, brindar un producto con mejores características al cliente.

**Tabla 47.- Plan de Acción N° 1**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°1</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Crear un departamento de marketing con personal calificado y capacitado que se encargue de la promoción de la empresa y sus productos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Contratar personal que se encargue de la difusión y comercialización de los productos de la empresa			
<b>PROYECTO:</b>		Creación del departamento de marketing.			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Definir la estructura para el departamento de marketing.	Gerente General	5 días	Mensual	
2	Realizar la selección de personal	Jefe de RR.HH	5 días	Semanalmente	500,00
3	Contratar al personal seleccionado (2 empleados)	Gerente General	2 días	Diario	1.200,00
4	Capacitar al personal contratado	Jefe de RR.HH	10 días	Semestral	1.000,00
5	Definir espacio físico para su trabajo.	Gerente General	5 días	Anual	500,00
6	Proveer de Insumos para iniciar labores.	Jefe de RR.HH	5 días	Cuando se requiera	3.000,00
7	Delegar funciones para los trabajadores de acorde a la necesidad de la empresa.	Gerente General	5 días	Gerente General	150,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTO</b>					<b>6.350,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 48.- Plan de Acción N° 2**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°2</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Incrementar la variedad de rosas que la empresa oferta.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Diversificar variedades de rosas por medio de investigaciones de propagación y obtención de nuevas variedades de la casa obtentora.			
<b>PROYECTO:</b>		Incremento de gama de productos.			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Realizar investigación de mercado para conocer los gustos de los clientes.	Jefe del Dpto. Comercial.	15 días	Semanalmente	2.000,00
2	Solicitar variedades de rosas a la casa obtentora Rosen Tantau	Gerente General	2 días	Diario	200,00
3	Realizar investigaciones de variedades en la finca de propagación.	Jefe de Producción.	90 días.	Diario	1.000,00
4	Disponer de una nueva variedad de rosa de la finca de propagación.	Jefe de Producción.	180 días	Semestral	1.000,00
5	Entregar muestras gratis a clientes y posibles clientes.	Jefe del Dpto. Comercial.	5 días	Diario.	200,00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO PROYECTO.</b>					<b>4.400,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 49.- Plan de Acción N° 3**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°3</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Diseñar una página web para la empresa.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Contratar una empresa especializada para la creación de un sitio web con información de Agroplantas Cia Ltda.			
<b>PROYECTO:</b>		Creación de página web.			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Analizar las páginas web de la competencia.	Gerente General y Jefe Comercial	5 días.	Diario	10,00
2	Realizar reuniones con empresas encargadas en la creación de páginas web.	Gerente General y Jefe Comercial	5 días.	Diario	100,00
3	Solicitar diseños a 2 empresas concursantes	Jefe Comercial	10 días	Semanal	500,00
4	Contratar empresa para diseño de página web.	Gerente General	1 día	Diario	1.500,00
5	Realizar pruebas internas del funcionamiento.	Gerente General y Jefe Comercial	5 días.	Diario	
6	Subir la página web al hosting	Empresa Contratada	1 día	Diario	50,00
7	Difundir la página web a clientes.	Gerente General y Jefe Comercial	15 días	Diario	50,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>2.210,00</b>

**Tabla 50.- Plan de Acción N° 4**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°4</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Promover la imagen de la empresa mediante uso de herramientas de promoción			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Promocionar a Agroplantas Cia Ltda., y sus productos.			
<b>PROYECTO:</b>		Promoción de productos			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Renovar el slogan y logotipo de la empresa.	Jefe Comercial	10 días	Diario	200,00
2	Realizar listas de posibles clientes, y dividir en segmentos.	Gerente General y Jefe Comercial	2 días	Diario	60,00
3	Contactar clientes actuales y futuros.	Gerente General y Jefe Comercial	5 días	Diario	120,00
4	Hacer grupos de trabajo con vendedores.	Jefe Comercial-Dpto. de Ventas	1 día	Diario	120,00
5	Programar reuniones con clientes.	Vendedores	1 día	Diario	200,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTO</b>					<b>700,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 51.- Plan de Acción N° 5**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°5</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Promover la imagen de la empresa mediante uso de herramientas de promoción.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Planificar la estructura de promoción por parte del personal delegado.			
<b>PROYECTO:</b>		Promoción de productos			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Definir método de promoción	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
2	Realizar reuniones de personal para la estructuración de promociones	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
3	Delegar funciones para promociones	Gerente General - Jefe Comercial	2 días	Diario	60,00
4	Crear cronogramas de actividades	Gerente General - Jefe Comercial	2 días	Diario	60,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTO</b>					<b>240,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 52.- Plan de Acción N° 6**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°6</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	Promover la imagen de la empresa mediante uso de herramientas de promoción				
<b>ESTRATEGIA:</b>	Organizar reuniones de grupo sectorial para presentación de la cartera de productos de Agroplantas Cia Ltda.				
<b>PROYECTO:</b>	Promoción de productos				
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Realizar desayunos empresariales con representantes de florícolas.	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
2	Realizar presentación de cartera de productos	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
3	Entrega de productos de la empresa como muestra.	Gerente General - Jefe Comercial	2 días	Diario	60,00
4	Exposición de proformas y promociones	Gerente General - Jefe Comercial	2 días	Diario	60,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTO</b>					<b>240,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 53.- Plan de Acción N° 7**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°7</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Promocionar los productos de la empresa en medios externos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Participar en ferias sectoriales.			
<b>PROYECTO:</b>		Promoción de productos			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Hacer convenios con organizadores de ferias	Gerente General - Jefe Comercial	5 días	Diario	60,00
2	Definir cronograma de ferias	Gerente General - Jefe Comercial	5 días	Diario	60,00
3	Delegar personal representante de la empresa	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
4	Seleccionar de la gama de productos aquellos de demanda alta y baja.	Gerente General - Jefe Comercial	1 día	Diario	60,00
6	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTO</b>				<b>240,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 54.- Plan de Acción N° 8**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°8</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Brindar servicios eficientes para el cliente acorde con las necesidades del mismo.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Mejorar la calidad de servicio en atención al cliente y ventas.			
<b>PROYECTO:</b>		Mejoramiento de servicio al cliente			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Definir personal para servicio al cliente	Jefe de RR. HH.	1 día	Diario	60,00
2	Definir temas de capacitación	Jefe de RR. HH.- Gerente General	1 día	Diario	60,00
3	Contratar capacitadores	Jefe de RR. HH	5 días	Diario	1.000,00
4	Elaborar programas de Capacitación.	Jefe de RR.HH	2 días	Diario	60,00
5	Definir tiempo de capacitación	Jefe de RR. HH	1 día	Diario	60,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTO</b>					<b>1.240,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 55.- Plan de Acción N° 9**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°9</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Incrementar los ingresos de la empresa mediante la venta de rosas en el mercado nacional.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Realizar alianzas estratégicas con empresas que comercialicen rosas.			
<b>PROYECTO:</b>		Comercialización de productos secundarios			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Realizar una investigación de mercados con micro empresas comercializadoras de rosas.	Jefe Comercial	30 días	Semanal	1.500,00
2	Filtrar una lista de posibles clientes.	Jefe Comercial - Dpto. de Ventas	5 días	Diario	300,00
3	Hacer una proforma de precios para clientes	Jefe Comercial - Gerente General	5 días	Diario	300,00
4	Programar visitas a clientes para llegar a un acuerdo	Jefe Comercial - Vendedores	15 días	Diario	500,00
5	Cerrar contratos con clientes interesados.	Jefe Comercial - Vendedores	5 días	Diario	500,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTO</b>					<b>3.100,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

**Tabla 56.- Plan de Acción N° 10**

<b>PLAN DE ACCIÓN N°10</b>					
<b>OBJETIVO:</b>		Mejorar los procesos de la empresa.			
<b>ESTRATEGIA:</b>		Adaptar procesos a normas de calidad			
<b>PROYECTO:</b>		Mejoramiento de la calidad de los productos de Agroplantas Cia Ltda.			
<b>N</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1	Adaptar los procesos a normas de calidad vigentes nacionales e internacionales.(ISO)	Gerente General – Dpto. de Producción			
2	Mejorar procesos inestables	Gerente General – Dpto. de Producción			
3	Concebir productos mejorados y competitivos	Gerente General – Dpto. de Producción	1 año	Mensual	8.000,00
4	Fomentar la propagación de nuevas variedades de rosas con altos estándares de calidad.	Gerente General – Dpto. de Producción / Jefe de propagación.			
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTO</b>					<b>8.000,00</b>
Realizado por : Cristian Capelo					

## 5.2.Propuesta Presupuestaria

La propuesta presupuestaria se basa en dar a conocer a la empresa un costo aproximado de la implementación del plan de marketing diseñado para la consecución de objetivos. A continuación se detalla la propuesta presupuestaria.

<b>Proyectos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Creación del departamento de marketing.</b>	6.350,00
<b>Incremento de gama de productos.</b>	4.400,00
<b>Creación de página web.</b>	2.210,00
<b>Promoción de productos</b>	2.440,00
<b>Mejoramiento de servicio al cliente</b>	1.240,00
<b>Comercialización de productos secundarios</b>	3.100,00
<b>Mejoramiento de la calidad de los productos de Agroplantas Cia Ltda.</b>	8.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO.</b>	<b>27.740,00</b>

**Fuente:** Plan de marketing.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

## **CAPÍTULO VI**

### **ESPECIFICACIONES FINANCIERAS**

#### **6.1.Estado de Resultados de la empresa**

Toda empresa debe considerar la situación económica que acarrea para la toma de decisiones acertada.

El uso de herramientas de control que reflejan el andar de la organización a través del tiempo es el principal objetivo de este capítulo, con el fin de determinar la posibilidad mediante un minucioso estudio de implementar para este caso el plan de marketing, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados, desde el punto de vista económico.

Lo que se pretende es proyectar lo más apegado a la realidad la situación económica reflejada en el estado de resultados para los próximos tres años, con el fin de determinar el impacto que tendrá la implementación del plan de marketing. También se pretende utilizar índices financieros que reflejen desde un panorama distinto la realidad de la empresa y sus posibles repercusiones.

### 6.1.1. Detalle de Ventas

**Tabla 57.- Demanda histórica y proyección de demanda.**

	<b>Producto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Cantidad (Q)</b>	Rosas	1.993.991	2.345.607	3.424.786	4.516.586	5.961.894	7.869.699
	Yemas	995.020	1.254.500	1.325.200	1.535.334	1.780.988	2.065.946
	Tallos	312.200	412.100	422.100	494.755	578.863	677.270
	Miniplantas	985.110	1.158.200	1.395.788	1.661.575	1.977.275	2.352.957
	Patrones	876.582	912.000	921.000	944.151	972.475	1.001.650
<b>Precios (P)</b>	Rosas	0,25	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29
	Yemas	0,12	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
	Tallos	0,60	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
	Miniplantas	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
	Patrones	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,25

**Fuente:** Agroplantas Cia Ltda.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

### 6.1.2. Ventas Estimadas

El proceso para el cálculo de las ventas recae en obtener datos históricos de la demanda de productos de la empresa y proyectar para los tres periodos posteriores, después se procede a multiplicar la demanda del producto por el precio al que se comercializa, mediante la aplicación de la siguiente fórmula.

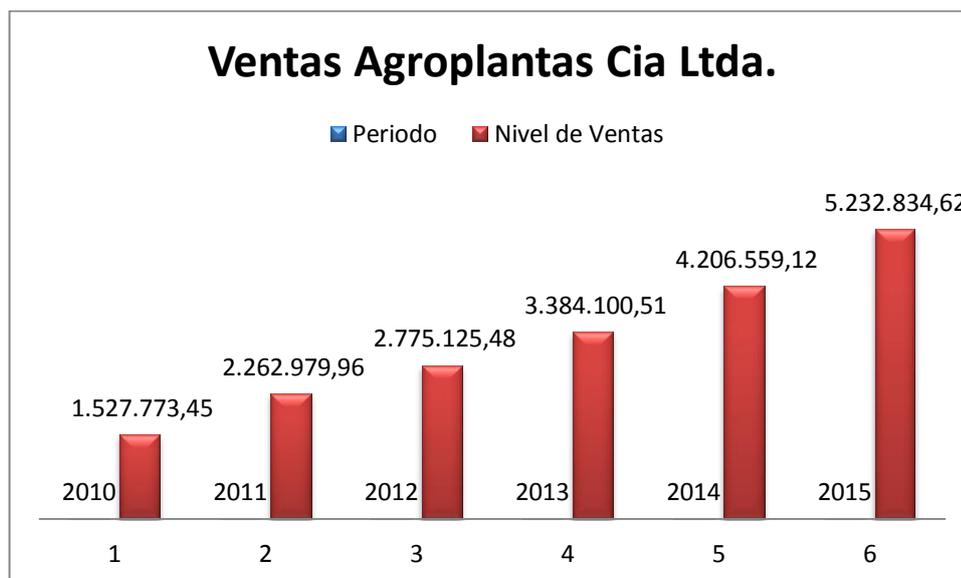
$$\text{Ventas} = \text{Q (cantidad)} \times \text{P (Precio)}.$$

Tabla 58.- Ventas históricas y proyección de ventas

Periodo	Nivel de Ventas
2010	1.527.773,45
2011	2.262.979,96
2012	2.775.125,48
2013	3.384.100,51
2014	4.206.559,12
2015	5.232.834,62

Fuente: Agroplantas Cia Ltda.  
Elaborado por: Cristian Capelo

Gráfico 31.- Detalle de Ventas (2010-2015)



Fuente: Agroplantas Cia Ltda.  
Elaborado por: Cristian Capelo

## 6.2.Estado de Resultados Proyectado sin Plan de Marketing

<b>Ventas</b>	<b>1.527.773,45</b>	<b>2.262.979,96</b>	<b>2.775.125,48</b>	<b>3.384.100,51</b>	<b>4.206.559,12</b>	<b>5.232.834,62</b>
(-) Costo de ventas	916.664,07	1.341.892,89	1665075,288	2030460,305	2523935,474	3139700,774
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>611.109,38</b>	<b>921.087,07</b>	<b>1.110.050,19</b>	<b>1.353.640,20</b>	<b>1.682.623,65</b>	<b>2.093.133,85</b>
(-) Gastos Administrativos.	187.916,13	231.680,36	284.450,36	346.870,30	431.172,31	536.365,55
(-) Gastos de Ventas.	219.999,38	266.917,22	333.015,06	406.092,06	504.787,09	627.940,15
(-) Gastos Financieros.	50.416,52	62.591,29	76.315,95	93.062,76	115.680,38	143.902,95
<b>Utilidad Neta</b>	<b>152.777,35</b>	<b>359.898,20</b>	<b>416.268,82</b>	<b>507.615,08</b>	<b>630.983,87</b>	<b>784.925,19</b>
(+) otros ingresos	23.112,00	37.482,41	46.103,36	56.246,10	69.745,17	86.484,01
(-) otros gastos	86.200,00	117.514,80	144.543,20	176.342,71	218.664,96	271.144,55
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>	<b>89.689,35</b>	<b>279.865,81</b>	<b>317.828,98</b>	<b>387.518,47</b>	<b>482.064,08</b>	<b>600.264,65</b>
(-) 15% Part. Trabajadores	13.453,40	41.979,87	47.674,35	58.127,77	72.309,61	90.039,70
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>76.235,94</b>	<b>237.885,94</b>	<b>270.154,63</b>	<b>329.390,70</b>	<b>409.754,47</b>	<b>510.224,96</b>
(-) Impuesto a la Renta	19.058,99	59.471,48	64.837,11	75.759,86	94.243,53	117.351,74
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>57.176,96</b>	<b>178.414,45</b>	<b>205.317,52</b>	<b>253.630,84</b>	<b>315.510,94</b>	<b>392.873,22</b>

### 6.3. Aplicación del plan de marketing en el Estado de Resultados

Dentro de los objetivos del plan de marketing, se estableció que los réditos de la aplicación implican incrementar el nivel de ventas en un 10% en vista de la atracción de nuevos clientes y mercados, que a su vez incrementan la demanda como también el nivel de ventas e ingresos de la empresa.

Cabe especificar que si el nivel de ventas aumenta, el costo de ventas al igual que los gastos incrementará de forma paulatina, es así que desglosamos las cuentas de la siguiente forma.

#### 6.3.1. Gastos

Cuenta	2013	2014	2015
Gastos publicidad	27.740,00	34.397,60	42.653,02
Gastos comisiones	14.400,00	17.856,00	22.141,44

##### 6.3.1.1. Gasto publicidad

Se ha denominado con el nombre de “Gasto Publicidad” a la cuenta cuyo rubro será reflejo de la aplicación del plan de marketing en todas sus instancias y planes de acción.

Tabla 59.- Presupuesto plan de marketing.

Proyectos	Presupuesto
<b>Creación del departamento de marketing.</b>	6.350,00
<b>Incremento de gama de productos.</b>	4.400,00
<b>Creación de página web.</b>	2.210,00
<b>Promoción de productos</b>	2.440,00
<b>Mejoramiento de servicio al cliente</b>	1.240,00
<b>Comercialización de productos secundarios</b>	3.100,00
<b>Mejoramiento de la calidad de los productos de Agrolantas Cia Ltda.</b>	8.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO.</b>	<b>27.740,00</b>

Fuente: Planes de Acción.

Elaborado por: Cristian Capelo

### 6.3.1.2. Gastos de Comisiones

El planteamiento de la cuenta gastos en comisiones implica realizar un plan de comisiones para aquellos vendedores que incrementen el nivel de ventas de la empresa. Se ha creado una tabla referencial para tener conocimiento del funcionamiento de este rubro.

**Tabla 60.- Tabla de Comisiones para vendedores.**

<b>Comisiones por metas</b>	<b>Comisión mensual</b>	<b>Nº de Vendedores</b>	<b>Presupuesto de comisión</b>	<b>Presupuesto Anual</b>
<b>Desde \$ 15.000 a \$20.000</b>	200,00	3	600	7200
<b>Desde \$ 21.000 a \$40.000</b>	300,00	3	900	10800
<b>Mayor a \$41.000</b>	400,00	3	1200	14400

**Fuente:** Investigación personal.

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Lo que la tabla refleja es una política de comisiones para vendedores que superen las metas establecidas de ventas, es una estrategia que beneficia a la empresa e incentiva al vendedor a producir más en sus labores de participación de productos con el mercado.

El techo de comisiones es de \$400.00 que considerando la estancia de tres vendedores implica que bajo las condiciones establecidas el rubro por gasto de comisiones puede llegar anualmente a un máximo de \$14.400.

Estas cuentas son consideradas gastos dentro del balance de resultados y se las adjunta con la finalidad de proyectar un estimado de rubros que permita conocer la posible realidad al aplicar el plan de marketing.

Cabe mencionar que dentro de los gastos destinados a la publicidad la empresa apenas y gestionaba \$24,00 en relación con el objeto de esta investigación se demuestra la poca importancia que se le daba al rubro de publicidad y promoción.

#### 6.4.Estado de Resultados proyectado con Plan de Marketing

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
				10%	10%	10%
Ventas	1.527.773,45	2.262.979,96	2.775.125,48	3.384.100,51	4.206.559,12	5.232.834,62
10% incremento plan de marketing				338.410,05	420.655,91	523.283,46
Ventas + Proyección plan de marketing				3.722.510,56	4.627.215,04	5.756.118,09
Costo de ventas	916.664,07	1.341.892,89	1.665.075,29	1.996.619,30	2.439.804,29	2.982.715,74
Costo de Ventas incremento 10%				199.661,93	243.980,43	298.271,57
(-) Total costo de ventas				2.196.281,23	2.683.784,72	3.280.987,31
Utilidad Bruta	611.109,38	921.087,07	1.110.050,19	1.526.229,33	1.943.430,32	2.475.130,78
(-) Gastos Administrativos	187.916,13	231.680,36	284.450,36	346.870,30	431.172,31	536.365,55
(-) Gastos de Ventas	219.999,38	266.917,22	333.015,06	406.092,06	504.787,09	627.940,15
Gasto de publicidad				27.740,00	34.397,60	42.653,02
Gasto sueldos (comisiones)				14.400,00	17.856,00	22.141,44
(-) Gastos Financieros	50.416,52	62.591,29	76.315,95	93.062,76	115.680,38	143.902,95
Utilidad Neta	152.777,35	359.898,20	416.268,82	638.064,20	839.536,93	1.102.127,66
(+) otros ingresos	23.112,00	37.482,41	46.103,36	56.246,10	69.745,17	86.484,01
(-) otros gastos	86.200,00	117.514,80	144.543,20	176.342,71	218.664,96	271.144,55

Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores	89.689,35	279.865,81	317.828,98	517.967,60	690.617,14	917.467,12
(-) 15% Part. Trabajadores	13.453,40	41.979,87	47.674,35	77.695,14	103.592,57	137.620,07
Utilidad antes de impuestos	76.235,94	237.885,94	270.154,63	440.272,46	587.024,57	779.847,05
(-) Impuesto a la Renta	19.058,99	59.471,48	64.837,11	101.262,67	135.015,65	179.364,82
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	57.176,96	178.414,45	205.317,52	339.009,79	452.008,92	600.482,23

Lo que se puede evidenciar en relación al estado de pérdidas y ganancias que no posee la implementación del plan de marketing y el que si lo posee, es que el nivel de ventas incrementa en un 10%, esto se debe a la naturaleza de los objetivos planteados como tal mediante la aplicación de estrategias que pretenda abarcar mayor mercado, es decir el plan de marketing realizado permitirá a la empresa incrementar sus ventas en el porcentaje ya mencionado.

También se involucra la participación de las cuentas de gastos en vista de que es aquí donde se refleja el rubro propuesto como gasto de publicidad y el de gasto de comisiones que se especificó con anterioridad.

## 6.5. Índices financieros

### 6.5.1. Margen de Contribución

Tabla 61.- Índice Financiero, Margen de contribución.

Margen de contribución.		Periodo.						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	
MC =	Utilidad bruta en ventas ventas netas	0,40	0,41	0,40	0,41	0,42	0,43	

**Fuente:** Estado de Situación de la empresa

**Elaborado por:** El Autor.

La interpretación del margen de contribución implica que por cada dólar que la empresa vende en cada periodo, el resultado que se obtiene al aplicar la fórmula se lo considera como disponible para poder cubrir gastos administrativos y demás. En el caso de Agroplantas Cía. Ltda., para los años proyectados son de 0.41 ctvs., en el 2013, 0.42 ctvs. en el 2014 y 0.43 ctvs. en el 2015 respectivamente.

### 6.5.2. Margen de utilidad

Para efectos del estudio de este índice financiero, la fórmula a aplicar y los valores ya calculados, tanto en los años históricos como en los proyectados son los siguientes.

**Tabla 62.- Indicadores Financieros, Margen de utilidad**

Margen de Utilidad		Periodo.					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
MU=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	= 0,04	0,08	0,07	0,09	0,10	0,10

**Fuente:** Estado de Situación de la empresa

**Elaborado por:** Cristian Capelo

Lo que refleja el margen de utilidad es que, por cada dólar que la empresa vende la empresa dispone de 0.09 ctvs. en el 2013, 0.10ctvs en el 2014 y 2015 respectivamente para disposición de los accionistas como utilidad libre de impuestos y participación a trabajadores.

El Margen de utilidad es un valor sumamente importante porque demuestra la capacidad de la empresa para generar ganancias importantes, como se evidencia en los años donde ya aplica el plan de marketing donde se obtiene un rédito mayor a los datos de años históricos. Es decir, que el plan de marketing que se propone si cumple evidentemente con su propósito de incrementar la participación de los productos de la empresa en la economía, en vista de que incrementa el nivel de ventas y a su vez la utilidad.

## **6.6.Control y evaluación**

Cada propuesta que una empresa implemente dentro de sus políticas o procesos debe tener un debido control, mediante el uso de herramientas que faciliten la obtención de resultados.

Para efectos del plan de marketing se debe necesariamente utilizar métodos de control a partir de la creación de objetivos y paulatinamente revisar el cumplimiento de los mismos de manera ordenada.

Uno de los elementos complementarios es sin duda alguna la realización de un “feedback” o realimentación continua de actividades, que consiste en dar a conocer

mediante el empleo de reuniones con los interesados acerca del avance de las actividades y recurrir a conclusiones y recomendaciones en caso de requerirlo.

Tal como se supo indicar en cada uno de los planes de acción, la evaluación y control se dará en base a lo establecido en cada modelo de acción. Sin embargo, para la empresa es vital interesarse complementariamente con el personal administrativo sobre los beneficios continuos del plan de marketing, por lo que se plantea realizar reuniones mensuales para evaluar y controlar el proceso de inclusión de plan de marketing dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis correspondiente conjuntamente con el diseño del plan de marketing se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La empresa forma parte de un grupo extenso de obtentoras de variedades de rosas que tienen cabida en el mercado nacional e internacional, proveyendo de productos de altísima calidad y cumpliendo a cabalidad las normas que exigen los entes nacionales e internacionales.
- Debido al análisis realizado de los factores macro y micro sectoriales se deduce que el sector florícola en el Ecuador y en la actualidad tiene un potencial internacional, a tal punto de encontrarse entre los principales países exportadores de rosas, y generar un crecimiento constante en el nivel de ventas al exterior. Adicionalmente complementa el crecimiento de la economía nacional y aporta con la estabilidad social mediante la creación de fuentes de empleo, y el cumplimiento de todas las obligaciones legales y laborales.
- El análisis interno de la empresa consta también de la realización de matrices complementarias que dotan de información relevante al dinamizar las características de la empresa frente al mercado, el análisis FODA, permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta Agroplantas Cia Ltda., para el mejoramiento continuo, y la proyección de nuevos objetivos.
- Se ha logrado determinar que la empresa a pesar de su experiencia en el mercado aun cuenta con debilidades que para la época actual, necesitan ser atendidas de inmediato, con el fin de poder innovar los procesos y adaptarse a los cambios del mercado, de tal forma que pueda integrar conjuntamente la calidad del producto con la calidad de servicio.

- La realización de un estudio de mercado fue de suma importancia para conocer la opinión de los clientes de la empresa en estudio, arrojando resultados positivos y datos de consideración para el mejoramiento de la calidad de productos y servicios.
- La empresa tiende a preocuparse por el producto y deja de lado la atención al cliente antes y posterior a la venta, lo cual es primordial para tener una relación duradera con los compradores.
- No existe un plan definido para la atracción de nuevos clientes, que permitan posicionar a la empresa en el mercado, aunque la calidad de producto es el sello promocional, la carencia de estrategias evidencia la debilidad de la empresa para captar más clientes.
- La empresa necesita sin duda el acoplamiento de un plan de marketing que permita canalizar las fortalezas de la empresa y utilizarlas de tal forma que minimicen riesgos y aumente la rentabilidad, convirtiéndola a futuro en pionera y líder del mercado de propagación y obtención de nuevas variedades de rosas dispuestas al cliente.
- Es de suma importancia la creación de un departamento comercial y de marketing con personal especializado en promoción y desarrollo de productos, quienes se encarguen de realizar métodos alternos y novedosos para la captación de clientes.
- Se necesita de guías, procesos y procedimientos complementarios que faciliten la aplicación de estrategias conjunto con el cumplimiento de objetivos.
- La evaluación financiera evidencia que la empresa genera una alta rentabilidad debido a una demanda y nivel de ventas respectivamente en crecimiento. La aplicación del plan de marketing permitirá aumentar los rubros económicos en un 10% aproximadamente.

- El proceso de implementación del plan de marketing es una meta a mediano y largo plazo, que necesita de la participación de todos los empleados y trabajadores de la empresa cuya visión se adapte a los objetivos establecidos como primordiales para el desarrollo de la compañía, a pesar de ser un trabajo arduo, la necesidad es inminente.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones implican el criterio personal en base a la investigación realizada y las necesidades que se evidencian a través del proceso, por lo que se recomienda que la empresa tenga en consideración lo siguiente:

- Se recomienda expandir la propuesta de filosofía empresarial, incentivar e incluir a empleados a la consecución de objetivos, hacer partícipes a trabajadores en la opinión acerca del funcionamiento de cada una de sus áreas, y que se aporte criterios que puedan mejorar procesos a fin de formar parte del éxito y beneficio de la organización y convertir a Agroplantas Cia Ltda., en líder a nivel nacional.
- La empresa debe dar un giro en base a su filosofía organizacional, la innovación y el acoplamiento a nuevas técnicas de administración deben ser prioridad para el crecimiento paulatino de Agroplantas Cia Ltda., en el mercado.
- Es indispensable realizar investigaciones del mercado nacional e internacional en relación a los gustos, necesidades y tendencias de compra y producción de nuevas variedades de rosas para el consumidor final, permitiendo a la empresa modernizar el mercado común y ser pioneros en el desarrollo de nuevas variedades de rosas.
- La creación de un departamento de comercialización y mercadeo es indispensable para la empresa, de esta forma le permitirá conocer a fondo factores determinantes del mercado.
- El diseño del plan de marketing renueva la capacidad de promover los productos de la empresa frente a la competencia directa, por lo que es recomendable aplicar el plan de marketing en todos sus pasos para la consecución de objetivos.
- El sector floricultor está en constante cambio por lo que se recomienda crear estrategias de acorde a los cambios y tendencias del mercado, definir procesos complementarios y minimizar el riesgo de pérdida de clientes.

- Dar cabida a la opinión del cliente, considerando factores como: la necesidad de productos de alta calidad, el tiempo de entrega, el proceso de compra y la garantía.
- Realizar promociones de la gama de productos de la empresa, y proponer metas a vendedores, de esta forma se incrementa la participación de Agropiantas Cia Ltda., en el mercado y se consigue incrementar los niveles de demanda y ventas de la empresa.
- Incentivar a trabajadores de planta y reducir procesos innecesarios, contratar y capacitar más personal, para aumentar la línea de producción y complementar la capacidad total de producción.
- Realizar controles continuos en relación a la aplicación del plan de marketing, retroalimentar y deducir los procesos establecidos, controlar el funcionamiento y verificar si el plan es efectivo con el paso del tiempo y el uso de estrategias.
- Dar un seguimiento al proceso de compra-venta, para satisfacción del cliente y la recopilación de información que permita a la empresa actuar de inmediato en caso de presentarse algún tipo de inconveniente.

## LIBROS DE REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador*.(2012) disponible en URL:  
<http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>
- Alen C Kelley, R. M. (2008). *The new palgrave Dictionary of Economics*. EE.UU: Palgrave Mc Millan.
- Arellano, R. (2001). *Marketing enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill.
- Armstrong, K. y. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- ARRELLANO, R. (2001). *Marketing Enfoque América Latina*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.
- BASC Pichincha*. (2012). Disponible en URL:  
<http://www.basc-pichincha.org>
- Blanco, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Ediciones Torán.
- Diccionario de Administracion y Finanzas*. (1999). Barcelona (España): Océano Grupo Editorial .
- DRAE. (2001). Retrieved from <http://DRAE.org>
- Educamarketing*. Área de comercializacion, Universidad de Extremadura. (2005). Disponible en URL:  
<http://educamarketing.unex.es/>
- Espejo, F. L. (2004). *Mercadotecnia*. Mexico: MC Graw Hill.
- ETAL, S. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Grawn Hill.
- Gonzales, R. M. (2010). *Marketing del Siglo XXI*. MADRID: Centro de Estudios Financieros. Disponible en URL:  
<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Jones, H. y. (2005). *Administracion estrategica un enfoque integrado* . México: Mc Graw Hill .
- Juanes, D. (2010, Febrero 06). *Hoyas,Hibiscus y Animales*. Retrieved from <http://enraizamiento-de-hoyas-con-jiffys.html>
- Kotler, A. (2003). *Fundamentos de Marketing* . Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, B. y. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona.: Paidos Iberica.
- Kotler, C. G. (2006). *Dirección de Marketing*. . México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotécnia*. México: Prentice Hall.

- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Linares, L. (2009, Abril 12). *marketeando.com*. Disponible en URL: <http://www.marketeando.com>
- Medina, R. (2010). *Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor*. Mexico: Lid.
- Philip Kotler, A. G. (2006). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rodriguez, H. y. (2001). *Introducción a la Administración*. México: Mc. Graw Hill .
- SAMUEL, C. (2001). *Dirección Estratégica*. Argentina: El Ateneo.
- Sandhausen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- STANTON, E. Y. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc.Graw Hill.
- Thompson, S. (2004). *Administración Estratégica*. México DF: Mc Graw Hill.

## ANEXOS.

### Anexo 1.- Entrada Principal de la empresa Agroplantas Cia Ltda.



### Anexo 2.- Variedades de Rosas Agroplantas Cia Ltda.

Variedad de Rosa	Tipo	Color	Largo de tallos	Productividad (tallos/m <sup>2</sup> )	Productividad Tallos /mes	Vida en florero	Tamaño del botón
<b>AKITO</b>	Híbrido de Té	Blanco Puro	40-70 cm	125	1,5	12-14 días	5-6 cm
<b>CHERRY BRANDY</b>	Híbrido de Té	Novedad Cherry Bronce	60-90 cm	100	1,2	12-14 días	5-7 cm
<b>COFFEE BREAK</b>	Híbrido de Té	Novedad Terracota Intenso	50-70 cm	100	1,2	12-14 días	5-7 cm
<b>CRÈME DE LA CRÈME</b>	Híbrido de Té	Novedad Crema	50-70 cm	120	1,4	12-14 días	5-7 cm
<b>DIAMOND JUBILEE</b>	Híbrido de Té	Novedad Rosado	50-70 cm	110	1,3	12-14 días	5-6 cm
<b>ENGAGEMENT</b>	Híbrido de Té	Rosado	70-100 cm	90	1,1	13-15 días	5-7 cm
<b>FIRST LADY</b>	Híbrido de Té	Blanco	50-90 cm	110	1,3	12-14 días	5-7 cm
<b>FREE SPIRIT</b>	Híbrido de Té	Exótica Novedad Naranja	40-80 cm	90	1,1	12-14 días	5-6 cm
<b>FREEDOM</b>	Híbrido de Té	Rojo Puro	60-100 cm	110	1,3	14-16 días	5-7 cm
<b>GIRLFRIEND</b>	Híbrido de Té	Novedad Rosado	50-70 cm	110	1,3	12-14 días	5-7 cm
<b>GOLD STAR</b>	Híbrido	Amarillo	60-80 cm	120	1,4	12-14 días	5-6 cm

	de Té		cm			días	cm
<b>GREEN TEA</b>	Hibrido de Té	Verde	60-80 cm	110	1,3	14-16 días	5-6 cm
<b>HOT LADY</b>	Hibrido de Té	Fucsia	60-80 cm	100	1,2	12-14 días	5-6 cm
<b>HOT SPOT</b>	Hibrido de Té	Morado Intenso	50-70 cm	110	1,3	12-14 días	5-6 cm
<b>MOHANA</b>	Hibrido de Té	Amarillo Puro	50-90 cm	85	1	14-16 días	5-7 cm
<b>MOVIE STAR</b>	Hibrido de Té	Naranja Salmón	60-100 cm	90	1,1	13-15 días	5-7 cm
<b>OEAN SONG</b>	Hibrido de Té	Lavanda	50-70 cm	120	1,4	14-16 días	5-6 cm
<b>PALOMA</b>	Hibrido de Té	Novedad Blanco Rojo	50-70 cm	110	1,3	12-14 días	5-7 cm
<b>POLAR STAR</b>	Hibrido de Té	Blanco	60-80 cm	110	1,3	12-14 días	5-7 cm
<b>PURPLE HAZE</b>	Hibrido de Té	Lavanda	50-70 cm	110	1,3	14-16 días	5-6 cm
<b>SANTANA</b>	Hibrido de Té	Naranja Intenso	50-70 cm	110	1,3	14-16 días	5-6 cm
<b>SEÑORITA</b>	Hibrido de Té	Novedad Blanco Rosado	60-90 cm	100	1,2	12-14 días	6-7 cm
<b>SOPHIE</b>	Hibrido de Té	Rosado Suave	70-90 cm	90	1,1	12-14 días	5-6 cm
<b>SWEET AKITO</b>	Hibrido de Té	Rosado Suave	40-70 cm	125	1,5	14-16 días	5-6 cm
<b>SWEETBERRY</b>	Hibrido de Té	Novedad Lavanda	60-100 cm	110	1,3	14-16 días	5-7 cm
<b>SWEETNESS</b>	Hibrido de Té	Novedad Blanco bordes Rojos	60-100 cm	110	1,4	12-14 días	5-7 cm
<b>TAIGA</b>	Hibrido de Té	Fucsia	50-70 cm	120	1,2	12-14 días	5-6 cm
<b>TOPAZ</b>	Hibrido de Té	Rosado Oscuro	70-100 cm	100	1,4	14-16 días	6-7 cm
<b>VENDELA</b>	Hibrido de Té	Blanco Marfil	60-90 cm	120	1,2	10- 13 días	5-7 cm
<b>WILD SPIRIT</b>	Hibrido de Té	Novedad Naranja	60-100 cm	100	1,2	12-14 días	5-7 cm
<b>WILD TOPAZ</b>	Hibrido de Té	Novedad Rosado Oscuro Jaspeado	70-100 cm	100	1,4	12-14 días	5-7 cm
<b>BLUE MOON</b>	spray	Lavanda	50-70 cm	120	1,4	12-14 días	2-3 cm
<b>EVA</b>	spray	Rosado	50-80 cm	120	1,4	12-14 días	2-3 cm
<b>HOT MAJOLIKA</b>	spray	Fucsia	60-80 cm	120	1,4	12-14 días	2-3 cm
<b>WHITE MAJOLIKA</b>	spray	Blanco	50-70 cm	120	1,4	12-14 días	2-3 cm
<b>MAJOLIKA</b>	spray	Rosado Suave	50-70 cm	120	1,4	12-14 días	2-3 cm
<b>MAMBO</b>	spray	Bicolor Naranja	60-80 cm	100	1,2	12-14 días	2-3 cm

**Anexo 3.- Patroneras de la empresa Agroplantas Cia Ltda.**



**Anexo 4.- Miniplantas de la empresa Agroplantas Cia Ltda.**



**Anexo 5.-Plantaciones de propagación de miniplantas (instalaciones de la empresa Agroplantas Cia Ltda.)**



**Anexo 6.- Modelo de Encuesta para conocer el nivel de satisfacción del cliente.**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE DE  
AGROPLANTAS CIA LTDA.**

Estimado Encuestado:

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer su posición frente a los productos y servicios que Agroplantas Cia Ltda., ofrece y el nivel de satisfacción frente a la calidad de los mismos.

**Por favor, marque con una "X", la respuesta de su preferencia.**

**1.- ¿Qué tiempo lleva como cliente de Agroplantas Cia Ltda.?**

- A) Menor a un año.
- B) Entre 1 y 2 años
- C) Entre 3 y 5 años.
- D) Mayor a 5 años.

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**2.- ¿A través de que medio, tuvo el conocimiento de los productos de Agroplantas Cia Ltda. ?**

- A) Internet
- B) Prensa o Revistas
- C) Contactos empresariales
- D) Amistades
- E) Promoción puerta a puerta

<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Recomienda usted la creación de una página Web con la información de productos y servicios de Agroplantas Cia Ltda. ?**

- A) SI
- B) NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

----------

**4.- ¿Cómo ha sido el proceso de adquisición de productos con Agroplantas Cia Ltda.?**

- A) Muy Satisfactorio
- B) Satisfactorio
- C) Poco Satisfactorio

**5.- ¿Qué productos de Agroplantas Cia Ltda., adquiere con mayor frecuencia?**

- A) Rosas
- B) Mini plantas
- C) Jiffys
- D) Todos los anteriores


**6.- ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos de productos de Agroplantas Cia Ltda.?**

- A) Cada semana.
- B) Cada mes.
- C) Cada tres meses.
- D) Casa seis meses.


**7.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Agroplantas Cia Ltda.?**

- A) Muy Satisfactorio
- B) Satisfactorio
- C) Poco Satisfactorio


**8.- ¿Cuáles son los factores a considerar al momento de solicitar los productos de Agroplantas Cia Ltda. ?**

- A) Calidad
- B) Precio
- C) Tamaño
- D) Variedad
- E) Todas las anteriores


**9.- ¿Recomendaría los productos de Agroplantas Cia Ltda. a otras empresas del sector florícola. ?**

- A) SI
- B) Probablemente
- C) NO


¿Por qué?

--

**10.- ¿Ah tenido alguna clase de inconveniente con el producto o servicio de Agroplantas Cia Ltda. ?**

A) SI

B) NO

¿Cuál fue?

--

**Grado de Satisfacción de los Departamentos de la Empresa**

**11.- Cuál es su postura frente a la atención, calidad de servicio y rapidez en la requisición de información de los siguientes departamentos de la empresa. Considere que 1 equivale a un servicio deficiente y 5 equivale a un servicio Eficiente.**

**Departamento Administrativo y Financiero.**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio.					
Calidad de Atención.					
Tiempo de respuesta.					

**Departamento de Producción**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio.					
Calidad de Atención.					
Tiempo de respuesta.					

**Servicio al Cliente**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio.					
Calidad de Atención.					
Tiempo de respuesta.					

**Comercial y Ventas**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio.					
Calidad de Atención.					
Tiempo de respuesta.					

**12.- La empresa satisface sus expectativas, ¿seguiría trabajando con Agroplantas Cia Ltda.?**

- A) SI  
B) NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 7.- Modelo de propuesta de encuesta para posibles clientes.**

**ENCUESTA DE INVESTIGACION DE NUEVOS CLIENTES.**

La siguiente encuesta tiene por objetivo determinar la posición de mercado de Agroplantas Cia Ltda., y la aceptación de posibles clientes del sector florícola en la provincia de Pichincha.

Marcar con una " X " la respuesta de preferencia del cliente.

**1.- ¿Conoce usted o ha escuchado hablar de Agroplantas Cia Ltda.?**

Si la respuesta es "SI", fin de la Encuesta.

- a) SI   
b) NO

**2.- ¿Le gustaría Conocer de los productos de Agroplantas Cia Ltda.?**

En caso de que la respuesta sea "NO, fin de la Encuesta.

- a) SI   
b) NO

**3.- ¿Quisiera que un agente comercial le visitara para exponer los productos de Agroplantas Cia Ltda.?**

- a) SI (a un corto plazo )   
b) SI (a un mediano plazo)   
c) NO

**4.- ¿Tuvo algún inconveniente en el proceso de esta Encuesta?**

- a) SI
- b) NO

¿Cuál fue?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**