

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FLOREMPAQUE
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMPAQUES PARA FLORES
SITUADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTORA:
GUADALUPE ARACELY ESPINOSA IZURIETA

DIRECTORA:
GILMA CEVALLOS MOSCOSO

Quito, diciembre del 2013

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

Yo, Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta 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 de la autora.

Quito, diciembre del 2013

(f)_____

Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

C.I.: 1711412252

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, mis padres, mi esposo y mi hijita amada.

A Dios porque ha estado y está conmigo incondicionalmente a cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome la fortaleza y sabiduría necesaria para poder alcanzar mis sueños, mis metas y el propósito de mi vida; a mis padres quienes han sido pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido ser lo que ahora soy. Su inmenso amor, tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia en general. A mi esposito Marlon por ser ese compañero inseparable de cada jornada quien con su amor, comprensión y paciencia supo apoyarme y darme fuerza en esos momentos de decline y cansancio. A mi amada hijita Marlita Camila que es el tesoro mas valioso que Dios me ha dado, es mi inspiración y el motor que renueva mis fuerzas para seguir adelante luchando por esos sueños anhelados. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Los amo con toda mi vida.

Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mi estimada y ejemplar directora de tesis la Ing. Gilma Cevallos Moscoso quién me brindó su apoyo y profesionalismo en todo momento y finalmente a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	2
1.1 Reseña histórica de la empresa	2
1.2 Análisis del entorno externo.....	3
1.2.1 Factores Económicos.....	3
1.2.1.1 Inflación.....	4
1.2.1.2 Tasas de Interés	6
1.2.1.3 Riesgo País	9
1.2.2 Factores Sociales	11
1.2.2.1 Desempleo	11
1.2.2.2 Seguridad.....	12
1.2.3 Factores Tecnológicos.....	13
1.2.4 Factores Políticos – legales	13
1.3 Análisis del microambiente.....	15
1.3.1 Organización	15
1.3.1.1 Capacidad Administrativa	15
1.3.1.2 Capacidad tecnológica.....	16
1.3.1.3 Capacidad económica.....	18
1.3.2 Cobertura de la empresa.....	20
1.4 Capacidad de Producción.....	20
1.4.1 Tipo De producto	20
1.4.1.1 Historia	20
1.4.1.2 Definición	21
1.4.1.3 Funcionamiento	21
1.5 Entorno Interno	22
1.5.1 Poder negociador de los proveedores.....	23
1.5.2 Productos sustitutos.....	25
1.5.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	27
1.5.4 Análisis de los Clientes	30
1.5.4.1 Qué producto necesitan	30
1.5.4.2 Cómo hacen la selección	30

1.5.4.3 Comportamiento del Cliente.....	31
1.5.5 Rivalidad de la competencia existente	32
1.6 Análisis FODA.....	35
1.6.1 Fortalezas	35
1.6.2 Oportunidades	36
1.6.3 Debilidades.....	36
1.6.4 Amenazas	37
CAPÍTULO II	38
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38
2.1 Objetivos de la investigación	38
2.2 Identificación de Mercado.....	39
2.3 Análisis de segmentación.....	39
2.4 Análisis del Grupo Objetivo	40
2.5 Diseño de la muestra	42
2.6 Esquema (diseño) de la encuesta.....	43
2.7 Tabulación y resultados de la encuesta	45
2.8 Análisis del Mercado.....	56
2.8.1 Crecimiento y Participación	56
2.8.1.1 Análisis de la demanda.....	56
2.8.1.2 Análisis de la oferta	59
2.8.1.3 Demanda insatisfecha proyectada	61
2.8.1.4 Participación de la demanda insatisfecha proyectada	61
CAPÍTULO III.....	63
PLAN DE MARKETING.....	63
3.1 Objetivos del plan de marketing	63
3.2 Estrategias	63
3.2.1 Producto	63
3.2.1.1 Acción 1: Masificación de la producción.....	64
3.2.1.2 Acción 2: Inteligencia de mercado clientes actuales.....	65
3.2.2 Precio.....	67
3.2.2.1 Acción 1: Análisis de costos y precio final	70
3.2.2.2 Acción 2: Estrategia de crédito.....	75
3.2.3 Plaza	76

3.2.3.1 Acción 1: Estrategia de distribución.....	77
3.2.4 Promoción y publicidad	82
3.2.4.1 Acción 2: Diseño del plan de promoción y publicidad	87
3.2.4.2 Acción 3: Diseño de la estrategia de promoción	90
CAPÍTULO IV	94
PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING	94
4.1 Ingresos proyectados	94
4.2 Costos directos proyectados	98
4.3 Análisis de otros costos	101
4.3.1 Gastos administrativos	101
4.3.2 Gasto Financiero	102
4.3.3 Gasto de ventas.....	102
4.3.3.1 Comisiones	102
4.3.3.2 Publicidad	103
4.3.3.3 Sueldos Vendedores	104
4.3.4 Costos de fabricación indirectos.....	105
4.3.4.1 Transporte	105
4.3.4.2 Depreciación	107
4.3.4.3 Costos de fabricación indirectos.....	108
4.4 Otros gastos e ingresos no relacionados.....	110
4.5 Estado de Resultados proyectado	112
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	119
LISTA DE REFERENCIAS	121
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1.1 Índices de Inflación (2003 a 2011).....	4
Tabla No 1.2 Oportunidad/Amenaza	5
Tabla No 1.3 Índices de Tasa activa (2002 a 2011).....	6
Tabla No 1.4 Índices de Tasa pasiva (2002 a 2011)	7
Tabla No 1.5 Índices de SPREAD (2002 A 2011).....	8
Tabla No 1.6 Índice de Riesgo de país (2002 a 2011)	9
Tabla No 1.7 Índices de Desempleo (2002 a 2011).....	11
Tabla No 1.8 Oportunidades/ Amenazas	15
Tabla No 1.9 Capacidad tecnológica	17
Tabla No 1.10 Fostalezas/ Debilidades.....	17
Tabla No 1.11 Estado de Resultados 2011.....	18
Tabla No 1.12 Índices financieros	19
Tabla No 1.13 Fortaleza/Debilidades.....	20
Tabla No 1.14 Proveedores	24
Tabla No 1.15 Oportunidades/Fortalezas.....	25
Tabla No 1.16 Amenaza/Oportunidad	27
Tabla No 1.17 Barreras de Mercado	28
Tabla No 1.18 Amenaza/Oportunidades	29
Tabla No 1.19 Clientes con mayor volumen de compras	31
Tabla No 1.20 Competencia.....	33
Tabla No 1.21 Participación de Mercado.....	33
Tabla No 1.22 Estrategias Genéricas Competitivas.....	34
Tabla No 2.1 Elección del Mercado Meta	41
Tabla No 2.2 Dimensión del Segmento	42
Tabla No 2.3 Diseño de la encuesta	44
Tabla No 2.4 Distribución de la muestra	45
Tabla No 2.5 Tipo de bunche	46
Tabla No 2.6 Origen de los bunches de plástico	47
Tabla No 2.7 Proveedor	48
Tabla No 2.8 Fidelidad Proveedor	49
Tabla No 2.9 Características de los bunches.....	50
Tabla No 2.10 Comparación bunche plástico y de cartón corrugado	51

Tabla No 2.11 Bunches biodegradables.....	52
Tabla No 2.12 Cambio a bunche biodegradable	53
Tabla No 2.13 Déficit de bunches.....	54
Tabla No 2.14 Relación proveedor	55
Tabla No 2.15 Ventas de rosas.....	56
Tabla No 2.16 Porcentuales filtro de la demanda	56
Tabla No 2.17 Evolución de ventas del Mercado Meta	57
Tabla No 2.18 Crecimiento Exportaciones	58
Tabla No 2.19 Proyección Ventas de Rosas	58
Tabla No 2.20 Demanda proyectada de bunches plásticos	59
Tabla No 2.21 Oferta en Unidades de bunche (millones de unidades).....	60
Tabla No 2.22 Oferta proyectada (en millones de unidades).....	61
Tabla No 2.23 Demanda insatisfecha proyectada	61
Tabla No 2.24 Capacidad de Producción Anual extra de FLOREMPAQUE.....	62
Tabla No 2.25 Participación de la Demanda Potencial.....	62
Tabla No 3.1 Producto	64
Tabla No 3.2 Plan Operativo Medición de la Calidad de Servicio Percibida por el Cliente	66
Tabla No 3.3 Nomenclatura/Acciones	69
Tabla No 3.4 Estado de Resultados Florempaque 2011	70
Tabla No 3.5 Costo unitario de fabricación actual.....	72
Tabla No 3.6 Salario personal de planta adicional mensual	73
Tabla No 3.7 Mano de obra directa mensual y anual extra.....	73
Tabla No 3.8 Rubros de mano de obra adicional	74
Tabla No 3.9 Costo mano de obra unitaria	74
Tabla No 3.10 Costo unitario de producción con proyecto	74
Tabla No 3.11 Características del plazo.....	76
Tabla No 3.12 Plaza	77
Tabla No 3.13 Plan Operativo Distribución.....	81
Tabla No 3.14 Producción y publicidad.....	82
Tabla No 3.15 Diseño de la Misión	83
Tabla No 3.16 Rediseño de la Visión.....	84
Tabla No 3.17 Plan de Medios.....	89
Tabla No 3.18 Plan de promoción y publicidad.....	92

Tabla No 3.19 Sueldo vendedores, mensual	93
Tabla No 3.20 Rol de pagos vendedores.....	93
Tabla No 4.1 Desglose ventas con proyecto	95
Tabla No 4.2 Ventas corregidas por inflación	95
Tabla No 4.3 Evolución de ventas en unidades y dólares sin proyecto	96
Tabla No 4.4 Costo de producción unitaria con proyecto.....	98
Tabla No 4.5 Costos directos de producción con proyecto.....	98
Tabla No 4.6 Evolución del costo unitario directo sin proyecto.....	99
Tabla No 4.7 Costos variables totales sin proyecto	99
Tabla No 4.8 Evolución del margen	100
Tabla No 4.9 Gastos administrativos	102
Tabla No 4.10 Gasto Financiero	102
Tabla No 4.11 Comisiones con y sin proyecto	103
Tabla No 4.12 Publicidad con proyecto.....	104
Tabla No 4.13 Consolidación de sueldos de vendedores.....	104
Tabla No 4.14 Costo actual del transporte	105
Tabla No 4.15 Costo del combustible con y sin proyecto.....	106
Tabla No 4.16 Desglose Costo fijo operativo	108
Tabla No 4.17 Costos sujetos a inflación.....	109
Tabla No 4.18 Costos no sujetos a inflación.....	110
Tabla No 4.19 CIF con y sin proyecto	110
Tabla No 4.20 Ingresos por otros productos	111
Tabla No 4.21 Ingreso acciones e intereses de la empresa	111
Tabla No 4.22 Otros gastos e ingresos.....	111
Tabla No 4.23 Estado de Resultados sin Plan de Mercado 2013 - 2017	113
Tabla No 4.24 Estado de Resultados con Plan de Mercado 2013 – 2017.....	114
Tabla No 4.25 Flujo De Efectivo	115
Tabla No 4.26 Diseño de la tasa de descuento.....	116
Tabla No 4.27 Valor actualizado de los flujos.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1.1 Índices de Inflación (2003 a 2011)	5
Gráfico No 1.2 Índices de Tasa activa (2002 a 2011).....	6
Gráfico No 1.3 Índices de Tasa pasiva (2002 a 2011)	7
Gráfico No 1.4 Índices de SPREAD (2002 a 2011).....	8
Gráfico No 1.5 Índices de Riesgo país (2002 a 2011)	10
Gráfico No 1.6 Índices de Desempleo (2002 a 2011).....	12
Gráfico No 1.7 Estructura Organizacional.....	16
Gráfico No 1.8 Empaque de primer nivel para flores	21
Gráfico No 1.9 Las Fuerzas de PORTER	23
Gráfico No 2.1 Qué tipo de bunche usa para las rosas.....	46
Gráfico No 2.2 Conoce el origen de los bunches que usa.....	47
Gráfico No 2.3 Tiene un proveedor preestablecido para los bunches que usa en su producto.....	48
Gráfico No 2.4 Estaría dispuesto a cambiar la empresa a la que compra actualmente los bunches bajo mejores condiciones	49
Gráfico No 2.5 Qué características privilegia en los bunches que usa para proteger sus rosas	50
Gráfico No 2.6 Bajo que circunstancias cambiaría el bunche que usa actualmente, sea corrugado o de plástico	51
Gráfico No 2.7 Usa actualmente bunches de material biodegradable	52
Gráfico No 2.8 Bajo que circunstancias cambiaría a bunches biodegradables.....	53
Gráfico No 2.9 Hay épocas en el año en que hay déficit de bunches para la producción.....	54
Gráfico No 2.10 Cree que una relación a largo plazo con un proveedor evitaría problemas de desabastecimiento	55
Gráfico No 2.11 Historial Exportaciones Mercado Meta	57
Gráfico No 2.12 Tm Proyectadas en Ventas para el mercado meta.....	58
Gráfico No 2.13 Evolución de la oferta de bunches	60
Gráfico No 3.1 Dinámica de mercado de FLOREMPAQUE	69
Gráfico No 3.2 Diagrama de Distribución	79
Gráfico No 3.3 Diagrama de Distribución Alternativo.....	80
Gráfico No 3.4 Mapa Estratégico.....	87

Gráfico No 3.5 Tríptico.....	88
Gráfico No 3.6 Diagrama de Distribución FLOREMPAQUE.....	90
Gráfico No 4.1 Comparación ventas con y sin proyecto	97
Gráfico No 4.2 Contraste de costos con y sin proyecto	100
Gráfico No 4.3 Contraste margen bruto con y sin proyecto	101
Gráfico No 4.4Contraste Comisiones de ventas	103
Gráfico No 4.5 Costo combustible con y sin proyecto	107
Gráfico No 4.6 Evolución utilidad con y sin proyecto.....	115

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No 1 PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE FLORES ECUADOR	123
ANEXO No 2 FORMATO DE LA ENCUESTA.....	128
ANEXO No 3 PROCESO BÁSICO DE PRODUCCIÓN	130

RESUMEN

En el presente estudio se desarrollaron las estrategias orientadas al diseño de un plan de marketing que permita a la empresa FLOREMPAQUE hacer uso de la capacidad total instalada para la fabricación de capuchones plásticos, cuyo uso es exclusivo se da en la industria floricultora de rosas para la exportación; en el entorno actual de negocios, la empresa es líder de su segmento de mercado, la empresa realizó una inversión reciente en maquinaria lo que aumentó su productividad, sin embargo, no ha logrado incrementar el tamaño de su mercado lo suficiente para ubicar el excedente de producción; en este sentido, el plan de marketing, identificó que el mercado potencial se concentra en la sierra, específicamente en la provincia de Pichincha y Cotopaxi, además se determinó mediante investigación de mercado que el cliente privilegia costo y calidad mínima en los productos; si la empresa masifica la producción, el escalamiento productivo, generaría costos más bajos, de modo que se estableció que la reducción en el costo de producción se traslada totalmente al cliente, de este modo, la empresa tendría ventaja competitiva en el atributo que el cliente más valora, dando a las estrategias de marketing mayor probabilidad de tener éxito. Bajo este contexto, se desarrolla una estrategia de contacto directo con clientes potenciales a través de fuerza de ventas, la misma que comunicará la reducción de costos en los productos, se diseñó también el material que se publicitario para dar al personal clave de las empresas meta, un plan de crédito y la estrategia Just in Time de entrega del producto correspondiente mediante este plan se determinó que la empresa generará un incremento de ventas y utilidades que superarán a los incrementos generados bajo la tendencia de crecimiento actual.

ABSTRACT

The current research develops strategies oriented to design a marketing plan that allows FLOREMPAQUE using its total installed capacity; FLOREMPAQUE manufactures plastic caps whose use is exclusive of the exportation roses industries due this, the market of the company is limited and geographically concentrated in Pichincha and Cotopaxi, despite of FLOREMPAQUE have the leadership of the market, the company do not use the 100% of their installed capacity, so it is necessary to design strategies oriented to expand the market; in this way, a market research shows that the potential costumers privileges cost and quality in their purchases, so the company has to increase its production in order to reduce the unit cost and translate this cost reduction to the costumer, in this way, the marketing plan has to focus in communicate to the costumers the reduction of the price, credit plan and Just in Time distribution plan; this communication will be done through sales force and the delivery of pop material; this strategies will generate an increase in sells and profits that will justified the cost of the marketing plan

INTRODUCCIÓN

La industria florícola en el Ecuador, es un sector económico particularmente importante dentro de la generación de divisas en productos tradicionales no petroleros en el país; y genera una industria de servicios y productos significativa a su alrededor; la fabricación de capuchones de plástico es parte de esta industria de respaldo; FLOREMAPQUE es líder de este segmento competitivo, y debido a este liderazgo, incrementó su planta productiva hace poco, sin embargo, las ventas no han respondido de la forma esperada por la administración, de modo que el incremento en la capacidad productiva de la empresa no ha sido explotado al 100%, el presente estudio busca identificar las características del entorno de negocios que rodean a la empresa, para diseñar un plan de marketing que permita explotar de mejor manera las cualidades de la organización. Una vez bosquejado el entorno, y caracterizados los clientes, se elaborará un plan de marketing que permita ubicar la producción potencial adicional de la empresa en su mercado meta, posteriormente se evaluará el impacto de la aplicación del plan de marketing en la generación de ventas y utilidad de la organización.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa FLOREMPAQUE nace en 1994 de la mano del Ing. Juan Bravo, el cual decide adquirir maquinaria para la fabricación de empaques de prolipopileno para el sector florícola; inicialmente la organización contaba con un solo cliente ubicado en la ciudad de Cuenca, sin embargo, cada año a partir de entonces se adhieren en promedio diez clientes a la firma, al año 2000 se produce una inversión significativa para la modernización del equipamiento lo cual permitió la casi duplicación de la cartera de 50 a 90 clientes; actualmente la empresa cuenta con una cartera de 130 clientes en su línea de negocios principal de 617 empresas posibles del mercado florícola (El número de clientes 617 del mercado de la empresa se detalla en el capítulo II de este estudio), lo que significa que participa actualmente del 21% del mercado total, lo que convierte a FLOREMPAQUE en líder del segmento que atiende; desde el punto vista infraestructural, pasó de 95 metros cuadrados que tenía su primera instalación ubicada en la Av. De la Prensa a 1.000 metros cuadrados en la actual instalación de su empresa, la cual se encuentra en la parroquia Llano Grande (norte de Quito), en esta locación están ubicados desde el año 2000 y laboran 44 personas, frente a la media docena de empleados que laboraban en al año de 1994.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa inicia sus operaciones como una organización de tipo familiar, el representante legal y fundador, copa las funciones administrativas y comerciales, mientras que los demás miembros de la planta se dedican principalmente a actividades operativas y de apoyo, no existe nada sobre manuales funcionales, organigramas o planificación estratégica, la dirección que toma la empresa se debe fundamentalmente a la intuición y visión del Ing. Bravo; sin embargo el crecimiento continuo de la empresa obliga a la organización a reinventarse; al año 2000 se produce el gran salto organizacional, la administración se da cuenta de que la inversión en planta productiva debe ser acompañada por una

reingeniería administrativa para maximizar los resultados del proceso, en este momento se rediseñan las funciones del personal existente, se realizan contrataciones administrativas para tomar la posta de las funciones delegadas por la gerencia la cual fundamenta sus esfuerzos en el área comercial, estas acciones dan los resultados detallados anteriormente, en lo relativo al aumento en la participación del mercado.

Desde el 2000 a la presente fecha la empresa emplea los ingresos adicionales en potenciar el área productiva de la empresa, sin embargo, la gestión comercial se descuida, de modo que se produce un desfase entre la capacidad de producción y la demanda real de la organización, es decir, a la fecha de realización del presente estudio, existe una planta moderna de producción, el equipamiento e infraestructura son la vanguardia del sector, sin embargo, este activo está subutilizado debido a que la demanda actual de la empresa no alcanza para absorber la producción total de FLOREMPAQUE, lo que en esencia motiva el presente estudio.

1.2 Análisis del entorno externo

El entorno externo se analiza con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la oportunidad de negocio, en este sentido se establece que los factores económicos, sociales entre otros tienen incidencia directa sobre las condiciones de diseño que se presentarán para el proyecto, puesto que a partir de este análisis, se extraerán las amenazas y oportunidades a las que estará sujeto el proceso.

1.2.1 Factores Económicos

Desde este punto de vista, se analizará la los factores del macroentorno económico que se cree tienen relación con la empresa seleccionada para el estudio así se establecerá la incidencia de estos en el estudio a realizar.

1.2.1.1 Inflación

“La Inflación es el índice que mide la variación en la capacidad de compra en lo relativo a los componentes de la canasta básica” (Gestión, 2010), en el Ecuador dolarizado, la inflación ha observado una tendencia a la estabilidad, lo cual es un factor positivo para cualquier proyecto de inversión, puesto que no se espera que los precios se eleven de forma no prevista por la inflación proyectada, el siguiente gráfico muestra la tendencia de la evolución de este índice económico:

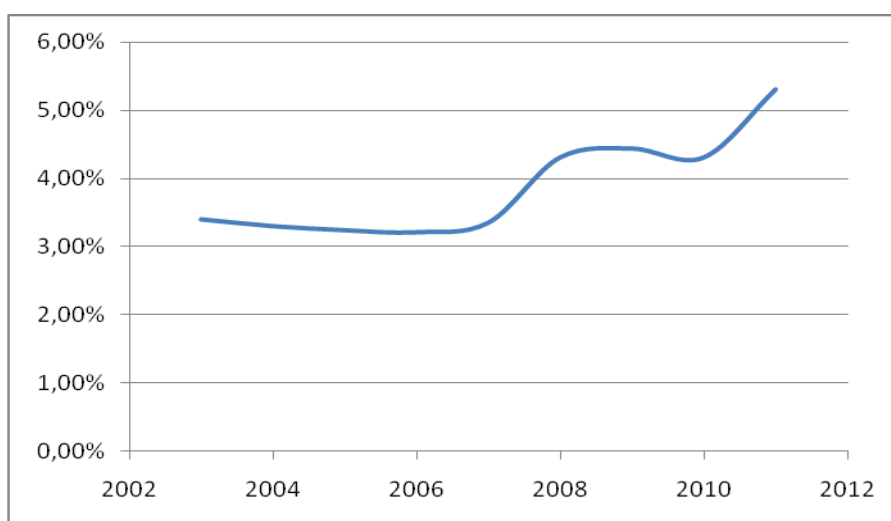
Tabla No 1.1 Índices de Inflación (2003 a 2011)

Año	Inflación
2003	3,40%
2004	3,30%
2005	3,24%
2006	3,21%
2007	3,35%
2008	4,31%
2009	4,44%
2010	4,31%
2011	5,31%

FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_inflacion Octubre 2011

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.1 Índices de Inflación (2003 a 2011)



FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_inflacion

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la inflación si bien ha subido en los últimos años debido a la crisis económica mundial, el respaldo dado por el Gobierno de los Estados Unidos a su moneda, ha frenado la escalada de precios, de modo que los promedios se mantienen ligeramente más altos que antes del 2007 pero se mantiene una tendencia a la estabilidad (entre el 3% y el 6% anual). Este factor tiene incidencia en la empresa en el sentido en que permite determinar si es posible establecer planificación a largo o mediano plazo, puesto que el comportamiento de la inflación revela la estabilidad de la economía y la etapa del ciclo económico, que de acuerdo al gráfico, al estar en alza, se puede considerar expansivo.

Tabla No 1.2 Oportunidad/Amenaza

OPORTUNIDAD	La inflación es relativamente estable, permite proyectar costos a mediano plazo.
AMENAZA	La inflación incide en el precio de los bienes finales, puede incrementar el costo de los bienes frente a los productos importados.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.2.1.2 Tasas de Interés

Para todo proyecto es fundamental lo que ocurre con las tasas de interés puesto que representa el precio del dinero para proyectos productivos, en este sentido, el Ecuador ha observado el siguiente comportamiento:

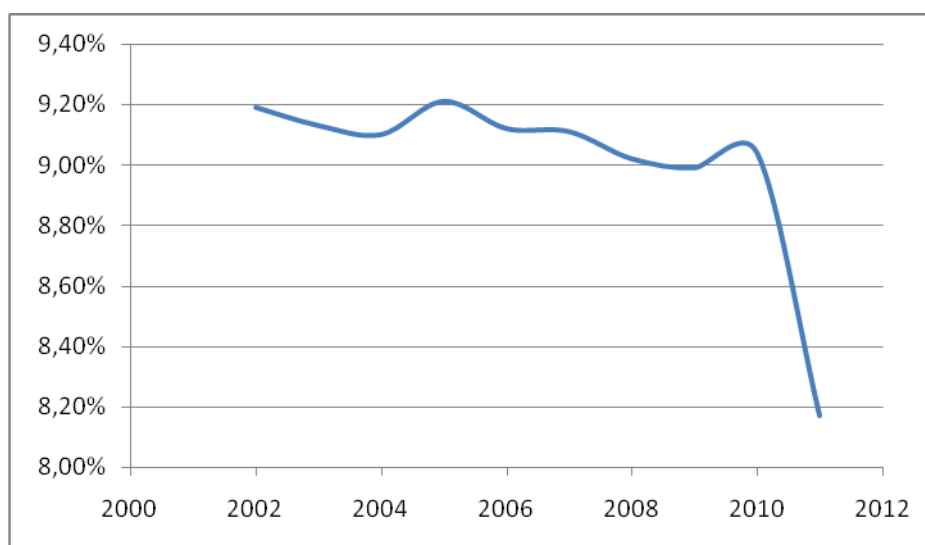
Tabla No 1.3 Índices de Tasa activa (2002 a 2011)

Año	Tasa activa
2002	9,19%
2003	9,13%
2004	9,10%
2005	9,21%
2006	9,12%
2007	9,11%
2008	9,02%
2009	8,99%
2010	9,04%
2011	8,17%

FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_interes Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.2 Índices de Tasa activa (2002 a 2011)



FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_interes Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse la tendencia es a la estabilidad en el costo del crédito alrededor del 9% para crédito productivo.

En lo relativo a la tasa pasiva, que corresponde a lo que paga el banco por los depósitos, la evolución de las tasas ha sido la siguiente:

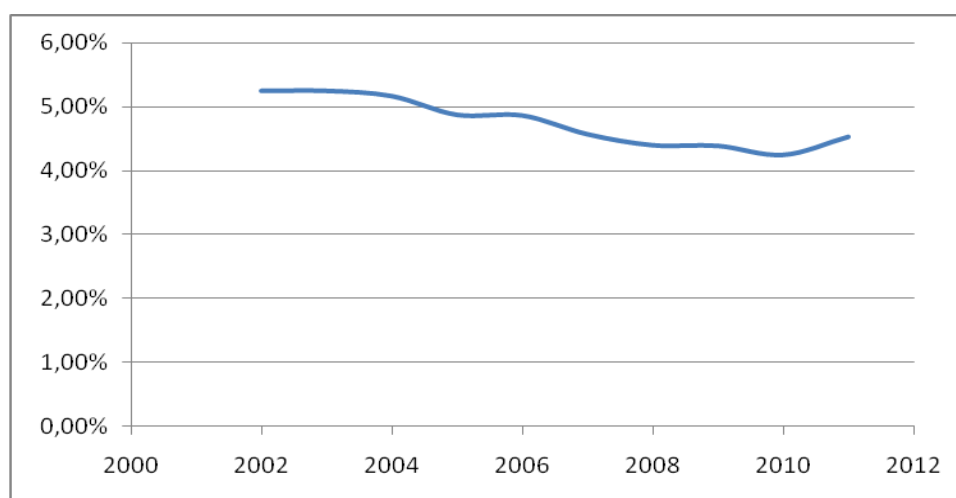
Tabla No 1.4 Índices de Tasa pasiva (2002 a 2011)

Año	Tasa pasiva
2002	5,24%
2003	5,24%
2004	5,16%
2005	4,87%
2006	4,86%
2007	4,57%
2008	4,40%
2009	4,39%
2010	4,25%
2011	4,53%

FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_interes Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.3 Índices de Tasa pasiva (2002 a 2011)



FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/tasas_de_interes Octubre 2011

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

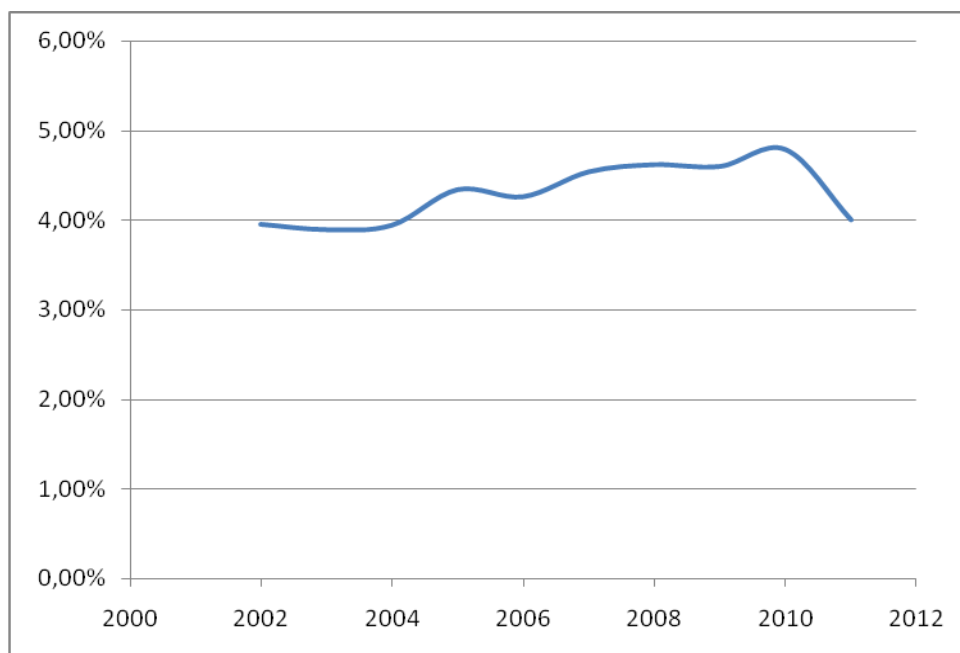
Como puede observarse, la tasa pasiva tiende a disminuir en los últimos años y actualmente está relativamente estable alrededor del 5%. El SPREAD es la diferencia entre tasa activa y pasiva, que es el margen de utilidad de las entidades financieras intermediarias, la evolución de la misma se muestra a continuación:

Tabla No 1.5 Índices de SPREAD (2002 A 2011)

Año	SPREAD
2002	3,95%
2003	3,89%
2004	3,94%
2005	4,34%
2006	4,26%
2007	4,54%
2008	4,62%
2009	4,60%
2010	4,79%
2011	4,00%

FUENTE: www.superintendencia_de_bancos Febrero 2012
ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.4 Índices de SPREAD (2002 a 2011)



FUENTE: www.superintendencia_de_bancos Octubre 2011
ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse la tendencia es al alza, esto puede ser positivo para el proyecto puesto que al haber mayor posibilidad de margen para la entidad intermediaria, se relajan los requerimientos crediticios y se da mayor acceso a crédito. Es decir, para la iniciativa del actual proyecto, la influencia del factor de entorno implica que la empresa tendrá acceso a recursos externos a la misma si esto fuera necesario, y disminuir de este modo el riesgo de inversión; lo cual influirá en el cálculo de los indicadores de factibilidad del proyecto.

OPORTUNIDAD	El SPREAD al alza estimula la provisión de crédito desde el sector privado al sistema productivo y de consumo.
-------------	--

1.2.1.3 Riesgo País

El riesgo país es una medida de la percepción que tienen los inversores extranjeros a nuestro país desde el punto de vista de la posibilidad de inyectar recursos a la economía; así la evolución de este indicador es la que se muestra a continuación:

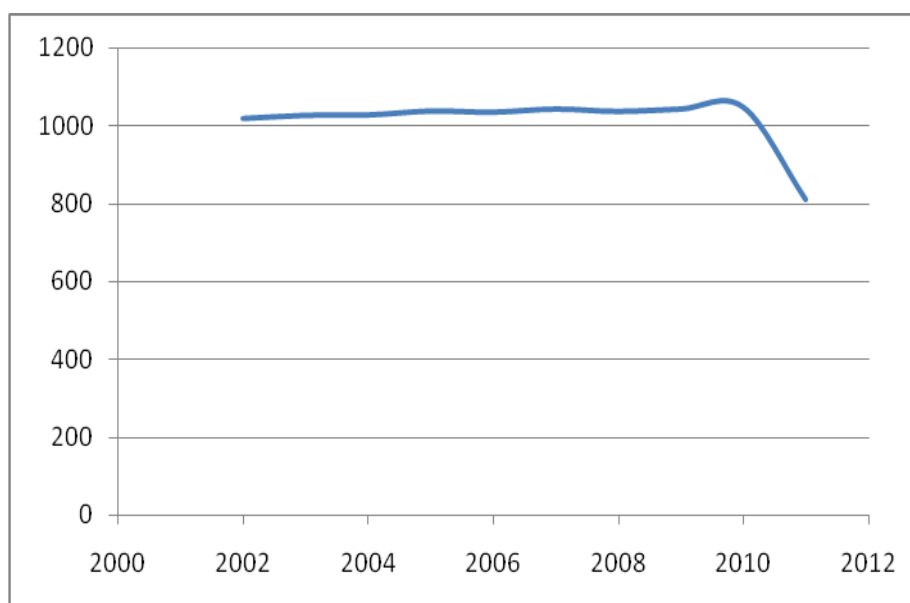
Tabla No 1.6 Índice de Riesgo de país (2002 a 2011)

Año	Riesgo país
2002	1018
2003	1026
2004	1027
2005	1037
2006	1034
2007	1042
2008	1036
2009	1042
2010	1047
2011	812

FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/riesgo_pais Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.5 Índices de Riesgo país (2002 a 2011)



FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/riesgo_pais Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Se observa que existe una tendencia al alza en los últimos años, más pronunciada desde el ascenso al poder del Gobierno de corte izquierdista actual, sin embargo no se puede decir que el riesgo país esté excesivamente alto respecto a periodos anteriores, puesto que la tendencia se encuentra entre el 10% y el 11%, sin embargo la clara alza del mismo sugiere que está fuera de control, desde el punto de vista del proyecto, este es un factor a considerar, puesto que a falta de un mercado de valores desarrollado en el Ecuador. La incidencia de este factor para la empresa radica en que el riesgo país suele ser tomado como referencia para calcular la tasa de descuento de capital propio adecuado y por lo tanto, determina el cálculo de los indicadores de factibilidad de los proyectos.

AMENAZA	El riesgo país aunque en niveles medios se muestra al alza, puede limitar la factibilidad de los proyectos de inversión.
---------	--

1.2.2 Factores Sociales

El análisis de los factores de entorno social que rodean al proyecto planteado, son importantes desde el punto de vista de la necesidad de establecer las condiciones en las cuales se desenvolverá el mismo en su relación con los grupos de personas a los que directa o indirectamente afectará, por lo tanto, se desarrollan los factores de esta índole que se considera pueden intervenir de algún modo en el diseño del entorno del proyecto.

1.2.2.1 Desempleo

Se define el desempleo como aquel porcentaje de la población que está en edad de trabajar y desea trabajar pero que no consigue fuentes de empleo estables y con todos los beneficios legales, es decir está desprotegida, bajo este contexto, la evolución de este indicador en el país es la siguiente:

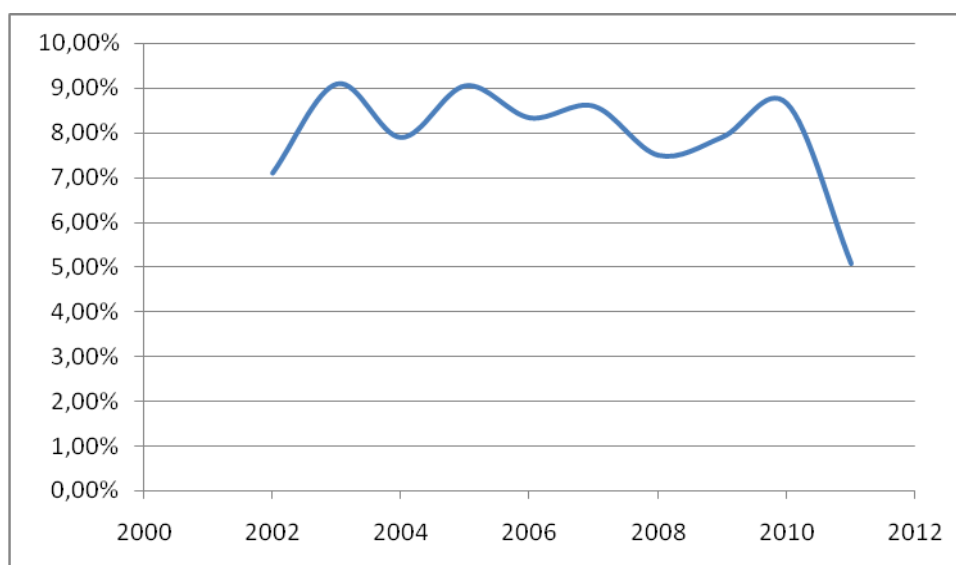
Tabla No 1.7 Índices de Desempleo (2002 a 2011)

Año	Desempleo
2002	7,10%
2003	9,10%
2004	7,90%
2005	9,06%
2006	8,34%
2007	8,60%
2008	7,50%
2009	7,91%
2010	8,66%
2011	5,07%

FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/desempleo Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 1.6 Índices de Desempleo (2002 a 2011)



FUENTE: www.banco_central_del_ecuador/desempleo Febrero 2012

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Se observa que el indicador se mantiene estable y oscila alrededor del 8,5% en el periodo analizado, no se espera que varíe notoriamente, debe indicarse que este parámetro es importante para el proyecto porque influye sobre la posibilidad de contar con recurso humano abundante, calificado y a costo razonable.

OPORTUNIDAD	Disponibilidad de personal calificado a costos de mano de obra de mercado accesibles para el empresario.
-------------	--

1.2.2.2 Seguridad

De acuerdo a la Revista Gestión en su edición de Agosto 2010, dice:

“La seguridad ha sido un serio problema para el país en estos últimos años donde las tasas de delito parecen haberse disparado; esto se debe fundamentalmente a una internacionalización del crimen debido a la existencia de la situación tan extrema en Colombia y la profundización de su conflicto; así en el país las organizaciones frente a la extrema desconfianza en el Sistema de Justicia Ecuatoriano, se han visto obligadas a buscar alternativas para garantizar su seguridad, y se han multiplicado las organizaciones de provisión de servicios privados de protección de bienes y personas que se han convertido en una necesidad de toda organización, aunque esto implique multiplicar costos.”

AMENAZA	Activos productivos y de capital en riesgo frente a la ola delictiva.
---------	---

1.2.3 Factores Tecnológicos

El Ecuador no se ha visto ajeno a la globalización tecnológica y a la era de la masificación de la información, el país se ve inmerso en un proceso de transferencia tecnológica nunca antes visto y en este sentido, el acceso a tecnología de producción de primera o segunda mano a través de mercados virtuales en internet es una realidad, lo que permite acelerar los procesos de compra, reducir los costos y encontrar oportunidades disponibles; esto a través de la implementación de una página web interactiva a través de la cual los clientes actuales y potenciales puedan tener información en tiempo real de productos disponibles, realizar reservaciones de pedido en línea, entre otras actividades que podrían facilitar la interacción y el conocimiento del mercado para la empresa.

OPORTUNIDAD	Entorno tecnológico y de comunicación que permite generar alternativas de comunicación con el cliente efectivas y a bajo costo.
-------------	---

1.2.4 Factores Políticos – legales

Desde la óptica del entorno político, el Ecuador mantiene un nivel de relativa estabilidad, lo que favorece cualquier iniciativa de negocios, teniendo en cuenta la volatilidad que existió en el país en los años previos al mandato del Presidente Rafael Correa, se puede calificar el entorno actual como positivo para la implementación de iniciativas comerciales y productivas a mediano plazo, sin embargo, las difíciles relaciones internacionales pueden generar un retroceso en los procesos de negocios con el exterior, que para el presente caso, se puede reflejar en dificultades para la obtención de materia prima o barreras de ingreso al mercado externo en procesos de expansión.

Desde el punto de vista legal, existe una serie de cuerpos legales que han entrado en vigencia en el Ecuador en los últimos meses del año 2011 que podría de algún modo afectar el desempeño de la iniciativa empresarial o por lo menos, direccionar la estrategias a usar para la misma, en este sentido se destacan el incremento del 5% por ciento a la salida de divisas del país, medida encaminada a la reducción de las importaciones para lograr equilibrio en la balanza comercial del Ecuador primero y segundo estimular la producción interna, en este sentido, la coyuntura se presenta como una oportunidad de alto impacto para la empresa, puesto que la materia prima necesaria para la elaboración de su producto, se encuentra en la producción nacional, que es de alta calidad, muestra de ello es que los proveedores locales incluso exportan el producto a países de la Comunidad Andina (Económicas, 2009); en un volumen que representa aproximadamente el 10% de las exportaciones del sector industrial ecuatoriano (Económicas, El sector industrial del Ecuador , 2009); si a esto se le suma que unos de los principales productos que compiten con el producto local son las cubiertas para los bunches hechas en cartón corrugado que vienen desde Colombia, se puede afirmar que estas últimas necesariamente se encarecerán, lo que obligaría a los productores locales a usar la producción plástica local, sea esta de calidad ambiental o no, puesto que comparativamente se obtendrá a un costo menor.

Desde el punto de vista de leyes como la antimonopolio se puede considerar una amenaza de bajo impacto para la empresa, porque al ser un productor de bienes intermedios, es difícil que la empresa o la competencia puedan realizar prácticas que se consideren prohibidas por el cuerpo legal en discusión, esto debido a que el cliente solo le interesa calidad mínima exigida al menor costo posible, para mantener controlada su estructura de costos, en este sentido, existe una serie de empresas que compiten en el ramo a nivel local y no se suelen establecer procesos de promoción que permitan capturar al cliente privándole de su capacidad de decisión por lo que se puede afirmar que la ley Antimonopolio aprobada no constituirá un problema para la línea de negocios actual o su expansión; lo que no se puede decir de la posibilidad de incluir un impuesto ambiental a los plásticos como se ha discutido recientemente en diferentes foros políticos y sociales, esto por un lado podría incrementar los costos de producción debido a la distorsión del mercado dada por los impuestos y dependiendo del volumen de este impuesto se podría anular la ventaja lograda al producto de cartón corrugado importado, pero también podría impulsar la venta de los plásticos

biodegradables que actualmente se producen a mayor costo pero que al no ser afectados por la posibilidad del impuesto, se volverían una opción competitiva para el cliente.

Tabla No 1.8 Oportunidades/ Amenazas

OPORTUNIDADES	Arancel a importaciones encarece el producto importado que compite con la empresa.
	La política exterior de ampliación de mercados puede incrementar el mercado florícola al mediano plazo.
AMENAZAS	La materia prima puede encarecerse lo que redundaría en un incremento del precio final.
	Las difíciles relaciones internacionales pueden devenir en una caída del sector florícola en sus mercados tradicionales, los bunches son productos complementarios, su demanda puede caer.
	La política fiscal afecta al sector productivo a todo nivel.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.3 Análisis del microambiente

1.3.1 Organización

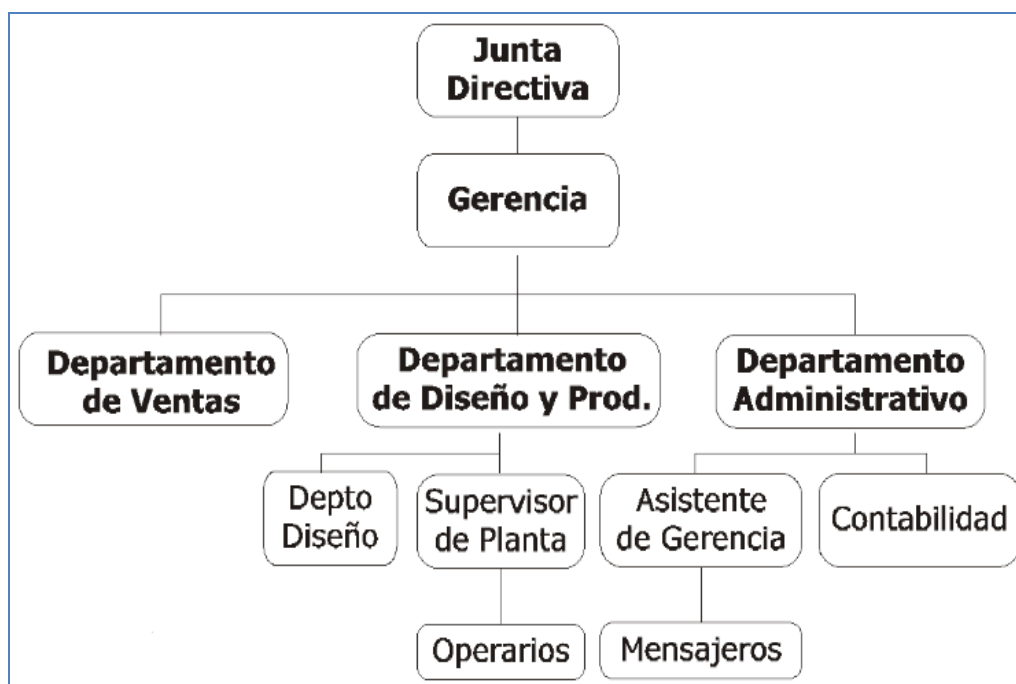
La organización de la empresa Florempaque se analizará desde el punto de vista de sus capacidades internas, las cuales se detallan a continuación:

1.3.1.1 Capacidad Administrativa

La empresa se ha cuidado de cultivar un equipo administrativo altamente capaz y actualizado en sus conocimientos, para los procesos de contratación se apoya en la asesoría de consultoras de personal que le garantizan candidatos con el perfil idóneo para el mundo empresarial moderno desde el punto de vista de la preparación académica y las competencias que desarrollan, la rotación de personal es baja debido

a que se ofrece al talento humano retribuciones competitivas y posibilidades de desarrollo a través de un plan de carrera; esto garantiza a la empresa contar con personal fiel, altamente entrenado y proactivo respecto a los objetivos empresariales. La estructura organizacional de la empresa se muestra a continuación:

Gráfico No 1.7 Estructura Organizacional



FUENTE: Florempaque

FORTALEZA	Personal altamente capacitado y fiel a la empresa
------------------	---

1.3.1.2 Capacidad tecnológica

De acuerdo a la información obtenida del Gerente General de la empresa, esta se asegura de mantener un flujo constante de inversiones a través de la retención de la mayor parte de la utilidad, esto garantiza la vanguardia de la empresa en la asimilación de tecnología en el ramo y la garantía de altos volúmenes de producción a costos bajos, de hecho, el último proceso de reinversión prácticamente triplicó la capacidad productiva de la empresa, motivo por el cual se desarrolla el presente estudio. La maquinaria disponible por la empresa es la siguiente:

Tabla No 1.9 Capacidad tecnológica

Maquinaria	Utilidad
Extrusores de películas de plástico finas	Prensado de material
Extrusores de películas de plástico sólidos finas	Prensado de material
Extrusores de películas de plástico huecos	Prensado de material
Máquinas para conformar por presión	Moldeo de plástico por presión
Sistemas de inyección asistidos por gas	Inyección de materia prima en moldes
Máquinas para moldear por rotación	Moldeo de plástico por rotación
Máquina para termoconformado de plásticos	Moldeo por métodos térmicos

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

El esquema básico de producción empleado por la empresa se muestra como Anexo No: III en el presente estudio, debe aclararse, que los diagramas de procesos de producción detallados, se consideran información estratégica de FLOREMPAQUE por lo que la gerencia no accedió a publicar los mismos en el presente estudio, sin embargo, esta es de vanguardia en el ramo.

Tabla No 1.10 Fortalezas/ Debilidades

FORTALEZAS	Empresa con fuerte posicionamiento en el segmento en que participa.
	Producción en masa de un producto de carácter específico reduce su costo de producción frente a la competencia directa y sustitutos debido a que se presenta economía de escala
	Estructura organizacional centrada en la inversión y crecimiento de la empresa.
DEBILIDADES	capacidad subutilizada
	Incremento de costo variable debido a la subproducción

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.3.1.3 Capacidad económica

El siguiente cuadro muestra los datos financieros consolidados de la empresa al 2011, gracias a información brindada por la gerencia:

Tabla No 1.11 Estado de Resultados 2011

CONCEPTO:	VALOR DOL.	Análisis vertical
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.527.852,22	100%
Ingresos Capuchones	\$ 2.210.204,00	87%
Ingresos intereses positivos	\$ 99.782,26	4%
Ingresos bolsas tecnología verde	\$ 128.610,16	5%
Ingresos acciones	\$ 89.255,80	4%
COSTOS	\$ 1.295.188,42	51%
Plástico de baja densidad	\$ 428.605,18	17%
Salarios mano de obra directa	\$ 505.031,66	20%
Intereses	\$ 112.299,80	4%
Comisiones en ventas	\$ 195.300,70	8%
Combustible	\$ 53.951,08	2%
COSTOS FIJOS DIRECTOS	\$ 565.217,90	22%
Depreciación y amortizaciones	\$ 490.256,42	19%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	\$ 667.445,90	26%
Sueldos	\$ 470.585,48	19%
RESULTADO NETO OPERACIONAL	\$ 196.860,42	8%
Otros Ingresos no operacionales	\$ 11.150,46	0%
Otros Gastos no operacionales	\$ 158.421,32	6%
UTILID/PERD ANTES DE IMPTOS	\$ 49.589,56	2%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.438,43	0%
Trabajadores	\$ 10.537,78	0%
UTILIDAD/PERD NETA DEL EJERCICIO	\$ 31.613,34	1%

FUENTE: FLOREMPAQUE

La tabla anterior muestra los siguientes comportamientos:

- Los capuchones son la principal fuente de ingreso de la empresa.
- La mano obra directa y la materia prima son las principales fuentes de costo de la empresa
- La carga de intereses es significativa
- Los sueldos indirectos son tan significativos como la mano de obra directa como la materia prima

En lo relativo a los índices financieros organizacionales, se tiene la siguiente información:

Tabla No 1.12 Índices financieros

INDICES		2011
Razón Circulante	Activo Corriente	2,53
	Pasivo Corriente	
Razón Endeudamiento	Pasivo Total	69,3%
	Activo Total	
Capital de Trabajo	A. C. - P. C.	\$ 22.391,06
Rendimiento patrimonio	Utilidad	50,0%
	Patrimonio	
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta	29,5%
	Activo Total	

FUENTE: FLOREMPAQUE

Se observa que la empresa posee alta liquidez lo que permite desarrollar procesos de inversión, esta percepción se refuerza por la carga de pasivo sobre activo, que se encuentra al 69,5% (menor proporción de pasivo lo que indica que la empresa es buen sujeto de crédito), el activo genera una importante generación de utilidad neta de acuerdo al índice ROA.

Además, la gerencia de la empresa está consciente de la necesidad de la empresa de atraer nuevos clientes para aprovechar su capacidad de producción por lo que la disponibilidad de recursos para los procesos de inversión y las fuentes de financiamiento de la organización tanto a corto como a mediano plazo están disponibles para afrontar los procesos necesarios para llevar a buen puerto la iniciativa de negocios.

Tabla No 1.13 Fortaleza/Debilidades

FORTALEZAS	Altos porcentajes de reinversión.
	Alta liquidez
	Bajo endeudamiento
DEBILIDADES	Falta de gestión de marketing para ubicar el excedente de producción.
	Alto peso de materia prima en el costo
	alto peso de mano de obra directa

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.3.2 Cobertura de la empresa

Actualmente producen 150.000 unidades diarias de polipropileno pero, según el Ing. Bravo, tienen capacidad para 400.000. De acuerdo a la revista líderes, en el 2010 esta empresa facturó USD 2,6 millones y su crecimiento en ventas es de 10% en promedio cada año. Un 5% de la producción se exporta desde hace cuatro años a empresas de Chile, Perú y Uruguay, a quienes se dio a conocer a través de las distintas ferias de flores que se realizan en el Ecuador. (Líderes, 2012)

FORTALEZA	Capacidad de duplicar su producción actual
-----------	--

1.4 Capacidad de Producción

1.4.1 Tipo De producto

1.4.1.1 Historia

El capuchón para las flores tiene su origen en los albores de la industria florícola en la necesidad de mantener las condiciones de calidad de los productos durante intervalos de tiempo significativos para garantizar la supervivencia de los productos en las perchas y durante los viajes, sobre todo desde el inicio de las exportaciones en volumen, en que el producto debía mantener la imagen que lo hacía atractivo a los compradores.

1.4.1.2 Definición

El capuchón es el primer empaque o empaque primario, que está en contacto con las flores, puede ser de plástico, PVC o cartón, y su función principal es envolver el ramo o bunch, como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico No 1.8 Empaque de primer nivel para flores



FUENTE: http://ecuador-venta-y-exportacion-de-flores-frescas_118048

1.4.1.3 Funcionamiento

El objetivo del capuchón es contener y manipular el producto, garantizando su protección mínima y condiciones de entorno que minimicen su metabolismo para maximizar el tiempo de deterioro del producto orgánico; además se debe reducir el riesgo de disminución o ganancia de volumen, cambio o pérdida de coloración, deshidratación no deseada y pérdida de peso debido a la misma, deterioro en la textura y la presentación, compresión, tracción de fuerzas axiales, vibración. Golpes, fricción, entre otros; puesto que si se presenta alguno de estos factores dentro del proceso de manipulación y transporte en la poscosecha, se genera el rechazo del cliente o del importador, acarreando pérdidas a la empresa. Además, el capuchón tiene la función de representación, por lo tanto debe llamar la atención y seducir al cliente o comprador en el canal de distribución.

Los capuchones fabricados por FLOREMPAQUE cumplen además de las funciones generales las siguientes funciones específicas:

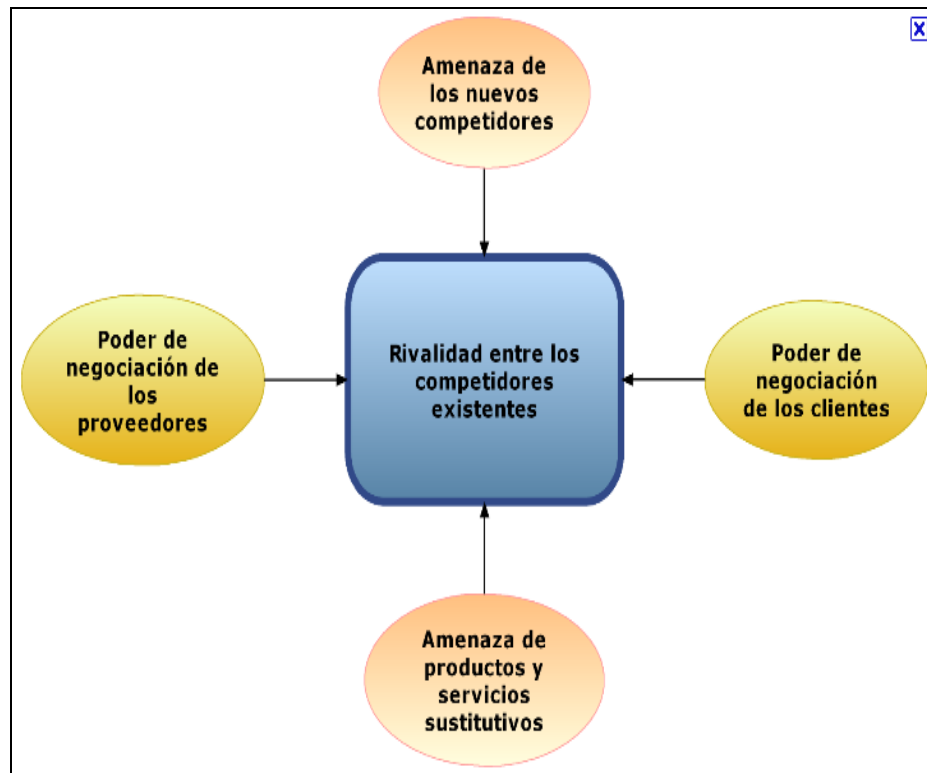
- Protección mecánica contra la transferencia de movimiento durante el transporte y almacenamiento, frente al derrame de algún producto líquido sobre el embalaje del producto o frente a insectos susceptibles de perforar el embalaje para causar daños a las flores
- Protección frente a transferencias de materia; en fase líquida debido a porosidad o falta de impermeabilidad; en fase gaseosa frente a sustancias volátiles donde sirve de barrera tanto para transferencias desde el exterior hacia el interior como desde el interior hacia el exterior.
- Protección frente a microorganismos presentes en la atmosfera; a través del empaque se garantiza la calidad microbiológica del producto ya que el empaque se constituye en una barrera física impidiendo la contaminación de los productos.

FORTALEZA	Producto que cumple los requerimientos de calidad mínimos exigidos y brinda condiciones de protección a las flores que garantizan su durabilidad e imagen ante el cliente
-----------	---

1.5 Entorno Interno

Para el análisis del entorno interno, se utilizará el esquema de Michael Porter, mismo que se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico No 1.9 Las Fuerzas de PORTER



FUENTE: <http://www.gestiondeempresas.org/analisis-del-atractivo-del-sector-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

1.5.1 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores se consideran una amenaza cuando están en la posibilidad de incrementar los precios y bajar la calidad de los productos, produciendo una afectación en los ingresos de la empresa. (Porter, 2002)

Proveedor es una entidad de negocios que suministra servicios o productos a una compañía necesarios para la producción de bienes o servicios de esta compañía. (Carneiro, 2005) Como puede inferirse de este concepto, la proveeduría es una relación que se establece entre compañías, bajo este contexto, las particularidades del mercado pueden conferirle ventaja a la compañía que vende o a la que compra, por ejemplo, si es un mercado de materia prima escasa, los proveedores poseen el poder de negociación puesto que pueden elegir a que cliente vender su producción y este cliente tendrá ventaja en su propio mercado respecto a la disponibilidad de materiales para suplir su propia demanda.

En el caso de FLOREMPAQUE, la empresa fabrica los empaques para flores de prolipopileno (plástico de baja densidad), el mismo que es adquirido a BOOP del Ecuador, con esta empresa se ha mantenido una relación comercial de aproximadamente diez años, y el volumen de comercio entre ambas organizaciones es de aproximadamente 400 toneladas métricas al año, (Líderes, 2012) por lo que FLOREMPAQUE es uno de los principales clientes de BOOP; en este sentido, el proveedor principal de materia prima está presto a cumplir con los requerimientos de la empresa por lo que no se espera dificultades para la obtención de la materia prima. Más aún si se toma en cuenta que la empresa planea a mediano plazo ingresar al mercado de la producción de empaques para la industria alimenticia.

Pese a esto se debe mencionar que BOOP no es el único proveedor del mercado, existen productores nacionales que al igual que el proveedor actual de la empresa, fabrican plásticos en cantidades elevadas (incluso exportan parte de su producto) lo que permitiría a la empresa satisfacer sus necesidades de materia prima, el siguiente cuadro muestra un detalle de algunos de ellos:

Tabla No 1.14 Proveedores

Empresa	Representante Legal	Volumen de producción anual (Tm)
CARTONPLAST DEL ECUADOR S.A.,	Ing. Fernando Carbajal	400
CELOPLAST S.A.,	Sr. Luis Arcentales	250
COMERCIAL INDUSTRIAL ECUATORIANA,	Sr. Edgar Garces	550
PLASTILIT S.A.,	Sr. Julio Barbery	1400
PLASTICOS CHEMPRO C. Ltda.,	Sr. Luis Mendoza	200
PLASTICOS SORIA	Dr. Gerardo Soria	400
PLASTIGAMA S.A.,	Sr. Roberto Cheing	1200
POLIMEROS NACIONALES S.A.,	Ing. Antonio Kuri	500

FUENTE: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3606/1/6133.pdf>

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la producción local, adicional a la producción de BOPP del Ecuador proveedor actual de la empresa, es amplia en lo relativo a plásticos de baja densidad, materia prima base del producto, parte de esta producción se destina al consumo nacional pero otra parte significativa, proveniente sobre todo de los grandes competidores (volúmenes superiores a 100 Tm) se destina al mercado de exportación cuyo destino es fundamentalmente el mercado Andino y en mínima proporción el mercado de los Estados Unidos. En este sentido, se estima que la expansión de la producción planteada podrá cubrirse con la materia prima disponible en el mercado local, y si bien se espera mantener la relación de largo plazo con BOPP del Ecuador, se manejan otras alternativas de proveeduría en caso de que esta empresa no pueda o por algún motivo no sea capaz de cubrir el requerimiento extra de materia prima de Florempaque, así que se puede concluir que el poder de negociación del proveedor es moderado y no constituye una amenaza seria para la empresa.

Tabla No 1.15 Oportunidades/Fortalezas

OPORTUNIDAD	Existen varios proveedores de la materia prima necesaria para la empresa, no se teme desabastecimiento.
FORTALEZA	Relación a largo plazo con proveedor en capacidad de cubrir el incremento en el pedido de materia prima.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.5.2 Productos sustitutos

En el mercado de los empaques para el mercado florícola, particularmente el de las rosas se caracteriza por:

- Tener un primer nivel de protección, el que está en contacto con el producto llamado Bunch.
- Un segundo nivel de protección o secundario es el encargado de contener o agrupar algunas unidades de empaque primario.

- El empaque terciario o de tercer nivel que agrupa varios empaques secundarios, son las estivas y las cajas de madera para la exportación básicamente.

El proceso de empaque está estandarizado, de modo que este debe cumplir la función principal de mantener el producto protegido y con sus condiciones de frescura intactas por el mayor tiempo posible, así que la diferencia entre unos y otros empaques está dada solamente por el tipo de materiales que se usa en su fabricación; así pues FLOREMPAQUE, que surte productos de primer nivel de protección o bunches, se especializa en hacerlos de plástico de baja densidad que entran en competencia directa con los hechos en cartón corrugado que se fabrican fundamentalmente en Colombia, pero a un precio mayor que los productos de FLOREMPAQUE; el problema radica en que las nuevas regulaciones ambientales de importadores buscan que se exija que los materiales del empaque se produzcan en materiales amigables con el medio ambiente, lo que obligaría a FLOREMPAQUE a aumentar sus precios en al menos un 10% (Líderes, 2012) para que sus compradores tengan acceso a productos plásticos biodegradables; esto podría impulsar la importación de producto desde Colombia.

Del análisis anterior se desprende que en los **bunches fabricados en cartón corrugado son el sustituto del producto de la empresa**, su producción se da a nivel exterior puesto que su origen se ubica en Colombia, tiene la ventaja de que puede pasar las regulaciones ambientales, si estas se hacen más estrictas en el país, con mayor facilidad que el producto estándar de la empresa sin necesidad de inversión adicional lo que constituye una amenaza seria para la empresa, sin embargo tiene la desventaja que al ser un producto importado se verá sujeto a la imposición del 5% de incremento de la salida de divisas del país, lo que encarecería su costo para el productor florícola local; lo anterior se resume en las siguientes características a tomar en cuenta para el bunche de cartón corrugado:

- Condiciones ambientales superiores, al ser de cartón corrugado, son productos más amigables con el medio ambiente

- Costo superior, no existe producción local, es un producto importado, está afectado los el 5% de salida de divisas, lo que lo hace más caro desde el punto de vista comparativo.

Tabla No 1.16 Amenaza/Oportunidad

AMENAZA	El bunche de cartón corrugado presenta condiciones de fabricación ambiental mejores que las del bunche plástico.
OPORTUNIDAD	El bunche de cartón corrugado presenta mayores costos de fabricación comparativos que el bunche plástico, debido a los costos de importación.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.5.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El mercado en que participa FLOREMPAQUE se puede considerar como un mercado de tipo Oligopólico, puesto que cumple las siguientes características:

- Pocos participantes.
- Producto relativamente uniforme, puesto que es considerado materia prima por sus clientes, estos exigen fundamentalmente costos bajos y cumplimiento de las normas mínimas de calidad.

En lo relativo a las barreras de entrada al mercado de FLOREMPAQUE, se presentan las siguientes características:

- Se requieren altos volúmenes de inversión, debido a la necesidad de especialización de la maquinaria empleada.
- Desde el punto de vista legal, dado que se producen un bien con un alto valor contaminante, las regulaciones respecto al uso de suelos y gestión de residuos son muy estrictas, lo que implica una amplia gama de estudios para ingresar al mercado ofertante.

- Desde la óptica de la calidad, el producto debe cumplir con los requerimientos de calidad mínimos para ser admitido por el comprador, puesto que al ser destinado al proceso de producción de bienes de exportación, las regulaciones internacionales son estricta respecto al uso de insumos, disposición e incluso procesos de fabricación.

En función de lo anterior, se puede afirmar que las barreras de entrada al mercado productor de capuchones plásticos para rosas de exportación **son altas**.

En lo relativo a las barreras de salida del mercado:

- Debido a los altos volúmenes de inversión necesarios, salir del mercado ofertante no es fácil, puesto que la maquinaria debe justificar su adquisición.
- Dada la alta especialización de la maquinaria, no se puede mudar la producción a otro tipo de producto.

Dados los puntos anteriores, se puede afirmar que las barreras de salida del mercado **son altas**; el siguiente cuadro, resume las características del entorno competitivo en función de las barreras de entrada y salida al mercado:

Tabla No 1.17 Barreras de Mercado

	Barreras de Salida		
		Altas	Bajas
	Altas	Retornos Bajos y Estables	Retornos Bajos y riesgosos
	Bajas	Retornos altos y estables	Retornos altos y riesgosos

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, FLOREMPAQUE participa en un mercado donde los retornos son bajos pero relativamente estables.

En un entorno así, se puede afirmar que la posibilidad de nuevos competidores es una amenaza aunque de bajo impacto puesto que para competir en el mercado de FLOREMPAQUE se requiere una inversión muy significativa que permitan a través de producción a gran escala reducir los costos a un nivel que ponga a la empresa en riesgo.

Cabe también la posibilidad de que empresas grandes de plásticos a nivel local, implementen estrategias de crecimiento vertical hacia adelante e instalen líneas de producción que entren en conflicto directo con el producto de FLOREMPAQUE, como PICA o PLASTILIT, sin embargo, de la investigación efectuada, no existen indicios de que esto pueda ocurrir al corto o largo plazo, dado que la **FLOREMPAQUE es una empresa con un fuerte posicionamiento en el segmento de la compra de bunches plásticos como artículos de protección primaria de las rosas de exportación en su mercado** y las líneas de negocios actuales de los grandes productores, actualmente se orientan más hacia la producción en gran escala de plástico de baja densidad orientado a la exportación como materia prima hacia países de la región, las pequeñas y medianas empresas, cubren con su producción la demanda generada desde el sector de los alimentos y bebidas por envases y recipientes plásticos, mientras las grandes como PYKA compiten en el mismo segmento y generan otra gran variedad de productos plásticos, direccionados al consumidor final.

Tabla No 1.18 Amenaza/Oportunidades

AMENAZA	Grandes competidores POTENCIALES en el mercado que pueden realizar la inversión para participar del mismo mercado que FLOREMPAQUE
OPORTUNIDADES	La demanda del mercado es muy variada, competidores grandes que se especializan en productos ajenos al mercado de FLOREMPAQUE que son altamente rentables, no se prevé su entrada al mercado de la empresa al corto plazo
	Alta inversión en activo fijo es una significativa barrera de entrada al mercado.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

1.5.4 Análisis de los Clientes

Los clientes de FLOREMPAQUE son fundamentalmente los floricultores del país, en este sentido y considerando la experiencia previa de la empresa, se desarrollan los siguientes puntos:

1.5.4.1 Qué producto necesitan

El producto que el cliente busca es el bunche para protección de primer nivel de las rosas o flores de exportación, que cumpla con las siguientes características básicas: (CustomerFiles, 2009)

- Resistente
- Liviano
- Permita que se mantenga la temperatura entre 3 y 5 grados celcius para reducir el metabolismo de la planta y frenar su deterior, para su comercialización en los mercados externos como producto fresco.
- Garantice la mantención de la humedad entre el 60% y 70%.
- Al menor costo posible
- Disponible
- Que cumpla con las exigencias de empaque de los países de destino del producto.

1.5.4.2 Cómo hacen la selección

En cuanto a la selección, esta generalmente se da debido a la gestión de departamentos de venta, que visitan a los clientes potenciales y realizan pruebas con los productos de la empresa previa autorización del cliente, esta pruebas que pueden demorar varios días o semanas, son las que definen si la florícola decide trabajar con la empresa; otro canal de acceso común son las llamadas directas a la empresa para realizar pedidos debido a recomendaciones.

1.5.4.3 Comportamiento del Cliente

Las florícolas suelen establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, puesto que se establecen relaciones de alianza estratégica entre florícola y proveedor, para el cliente, la empresa es parte de su cadena de valor, por lo tanto, la razón por la que se busca nuevo proveedor es estrictamente incumplimiento de los requerimientos del cliente.

Del análisis previo se desprende que el mercado de FLOREMPAQUE está constituido por la empresas florícolas del Ecuador, concentradas fundamentalmente en las provincias de la Sierra donde se presentan las condiciones de producción y luminosidad ideales para la producción de tipo industrial del producto y específicamente en la provincia de Pichincha que concentra el 72% de la producción y Cotopaxi con el 19%, (Ide, 2011)el número de empresas registradas en el área florícola es de 617 a nivel nacional; estos productores utilizan grandes cantidades del producto y son de diversos tamaños de acuerdo a su volumen de producción, cuentan con limitadas opciones de compra del producto para sus bunches, por lo que su poder de negociación se puede considerar moderado, pero esta existencia de opciones, obliga a la empresa a mantener una producción de calidad mínima exigida a costos mínimos para el productor; se adjunta al presente estudio una lista de los clientes actuales de la empresa como ANEXO No 1. Sin embargo en la siguiente tabla se muestran los clientes que tienen una participación mayor de ventas que el promedio de la empresa:

Tabla No 1.19 Clientes con mayor volumen de compras

Cliente	Contacto	Teléfono	Participación aproximada de ventas
HONEYROSE CIA. LTDA.	cavemimp@uio.satnet.net	99450031	5%
PARADISE FLOWERS C.A.	compras@feelroses.com	2808480	6%
FLORICOLA UNILAND CIA. LTDA.	silviap@hilsea.com.ec	3238137	6%
FLORES SANTA MONICA S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	99049737	4%
FLOR ETERNA SISA HUIÑAI S.C.C.	gfinanciera@hosa.com.ec		5%
FLORICOLA RETORNOFARMS S.A.	info@floareorchids.com		5%

FUENTE: FLOREMPAQUE
ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, los porcentajes de compra no son tan elevados, lo que indica una distribución relativamente equitativa entre los clientes de FLOREMPAQUE, es decir, no hay un cliente que por su cuenta represente el mayor socio comercial de la empresa.

1.5.5 Rivalidad de la competencia existente

Como se señaló anteriormente, el mercado tiene una alta gama de competidores, que se especializan en diferentes segmentos de mercado y que no se espera que entren al mercado de la empresa; sin embargo existen competidores que actualmente participan de la demanda con productos de aplicación directa al mercado florícola y generan una competencia directa intensa; los competidores directos de FLOREMPAQUE son:

- POLIPACK, que genera plástico que puede ser utilizado en la industria florícola, pero también en el sector alimenticio o de vestido, su producto no es de aplicación específica sino más bien general.
- ECUPRAGSA, que genera capuchones para el sector florícola al igual que Florempaque
- Tecni empaque, al igual que el anterior genera plásticos de aplicaciones generales, entre ellos el utilizado en la industria florícola
- Grupo Comeca, no es una empresa ecuatoriano sino costarricense sin embargo, tiene representación en el país y comercializa productos dirigidos a la industria florícola fundamentalmente
- Empresas importadoras, desde este punto de vista, la competencia es más ingente, sin embargo el producto que estas importan son los bunches para empaque pero basados en cartón corrugado y este viene especialmente desde Colombia, donde los principales productores son:

- Colombia empaque
- Cartones nacionales
- PLASTINEMOR

Dado que el producto se enmarca dentro de la gama de las materia primas, las empresas participantes de mercado no tienen mayor control del precio y tienen que ajustarse a los precios internacionales, dada la naturaleza del producto. La información anterior se resume en el siguiente cuadro:

Tabla No 1.20 Competencia

Competidor	Producto
POLIPACK	Bunches plásticos
ECUPRAGSA	Bunches plásticos
Tecni empaque	Bunches plásticos
Grupo Comeca	Bunches plásticos
Colombia empaque	Bunches de cartón corrugado
Cartones nacionales	Bunches de cartón corrugado
PLASTINEMOR	Bunches de cartón corrugado

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como se puede observar, la competencia en el segmento es intensa, aún cuando existen pocos competidores directos, sin embargo FLOREMPAQUE capta el 21% de la participación de mercado, por lo que se le puede considerar el líder del mercado, el siguiente cuadro muestra la participación de mercado para los competidores más importantes:

Tabla No 1.21 Participación de Mercado

Competidor	Participación
FLOREMPAQUE	21%
POLIPACK	15%
ECUPRAGSA	8%
Tecni empaque	8%
Grupo Comeca	5%
Otros	43%

FUENTE: Gerencia FLOREMPAQUE

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

De lo anterior, se infiere que FLOREMPAQUE es el líder del mercado, pero no se puede hablar de un mercado seguidor de las decisiones del líder puesto que POLIPACK tiene una participación de mercado similar, los otros competidores importantes, poseen participación marginal de la demanda, sin embargo llama la atención que casi la mitad del mercado actualmente se surte de diversas fuentes el producto, dentro de estos se encuentran los que consumen los bunches de cartón y otras importaciones.

Finalmente, considerando que el producto es poco diferenciado debido a que es un bien intermedio, y es necesario que su precio sea mínimo, la siguiente tabla muestra la estrategia genérica competitiva adecuada para el mercado:

Tabla No 1.22 Estrategias Genéricas Competitivas

	Target	Fuente de la ventaja	
		Costos	Carácter Único
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Un segmento	Enfoque en Costos bajos	Enfoque en Diferenciación

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Lo que le conviene a la empresa es masificar la producción para reducir costos y captar una mayor porción de mercado.

Debe mencionarse también que existe en el mercado local una nutrida composición de competidores pequeños, que se dedican exclusivamente a producir para el mercado local pero en aplicaciones específicas, sobre todo envases para alimentos y bebidas y otras aplicaciones de plástico.

AMENAZAS	Intensa competencia en el mercado. Guerra de precios. Hay numerosos importadores de bunches corrugados que afectan la demanda. Dado que el producto es intermedio de uso industrial, no se tiene mayor control sobre el precio, este debe mantenerse al precio mínimo posible para no perder competitividad.
-----------------	---

1.6 Análisis FODA

En función del análisis de entorno tanto interno como externo realizado, se establecerá el análisis FODA de la empresa, se obtiene entonces:

1.6.1 Fortalezas

- Relación a largo plazo con proveedor en capacidad de cubrir el incremento en el pedido de materia prima.
- El bunche de cartón corrugado presenta mayores costos de fabricación comparativos.
- Empresa líder en el segmento altamente reconocida entre el público meta.
- Estructura organizacional centrada en la inversión y crecimiento de la empresa.
- Producción en masa de un producto de carácter específico reduce su costo de producción frente a la competencia directa y sustitutos debido a que se presenta economía de escala.
- Altos porcentajes de reinversión.
- Capacidad de duplicar su producción actual
- Producto que cumple los requerimientos de calidad mínimos exigidos y brinda condiciones de protección a las flores que garantizan su durabilidad e imagen ante el cliente
- Existe varios proveedores de la materia prima necesaria para la empresa, no se teme desabastecimiento.

1.6.2 Oportunidades

- La inflación es relativamente estable, permite proyectar costos a mediano plazo.
- El SPREAD al alza estimula la provisión de crédito desde el sector privado al sistema productivo y de consumo.
- Disponibilidad de personal calificado a costos de mano de obra de mercado accesibles para el empresario.
- Entorno tecnológico y de comunicación que permite generar alternativas de comunicación y publicidad masivas a bajo costo.
- Arancel a importaciones encarece el producto importado que compite con la empresa.
- La política exterior de ampliación de mercados puede incrementar el mercado florícola al mediano plazo.
- Amplio mercado con demanda muy variada que genera un mercado altamente segmentado.
- Alta inversión en activo fijo es una significativa barrera de entrada al mercado.

1.6.3 Debilidades

- El bunche de cartón corrugado presenta condiciones de fabricación ambiental mejores que las del bunche plástico.
- Capacidad subutilizada
- Incremento de costo variable debido a la subproducción

- Falta de gestión de marketing para ubicar el excedente de producción.
- Producto básico no amigable con el medio ambiente.

1.6.4 Amenazas

- La inflación incide en el precio de los bienes finales, puede incrementar el costo de los bienes frente a los productos importados.
- El riesgo país aunque en niveles medios se muestra al alza, puede limitar la factibilidad de los proyectos de inversión.
- Activos productivos y de capital en riesgo frente a la ola delictiva.
- La materia prima puede encarecerse lo que redundaría en un incremento del precio final.
- Las difíciles relaciones internacionales pueden devenir en una caída del sector florícola en sus mercados tradicionales, los bunches son productos complementarios, su demanda puede caer.
- Grandes competidores en el mercado que pueden realizar la inversión para participar del mismo mercado que FLOREMPAQUE.
- Alto volumen de competidores en el mercado.
- Alto volumen de importadores.
- Necesidad de sujeción a un precio mínimo para mantener competitividad en el segmento de mercado.
- La política fiscal afecta al sector productivo a todo nivel.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a Ángel Fernández (Nogales, 2004, pág. 203), el conocimiento del mercado es imprescindible para poder desarrollar estrategias y acciones de marketing, por ello, la organización deberá definir un sistema de información que le permita obtener datos actualizados sobre las características y tendencias del mercado, que les permita reducir el riesgo en la toma de decisiones, en ese sentido en el presente capítulo, se desarrollarán los pasos tendientes a identificar estas características para el mercado del producto en desarrollo.

2.1 Objetivos de la investigación

Si bien el objetivo primordial de la investigación de mercado es la obtención de información del mercado (Naresh, 2010, pág. 13), esta información debe obtenerse de forma tal que sus resultados puedan ser fiables y significativos, en este sentido, se plantean los objetivos de modo que se pueda dar validez a la investigación a través de los siguientes objetivos específicos:

- Segmentar el mercado meta e identificar el público objetivo del proyecto.
- Dimensionar el mercado objetivo.
- Tomar una muestra significativa para el proceso de encuesta que permita generalizar las conclusiones de la investigación.
- Determinar las expectativas del mercado meta para el diseño de un producto con enfoque al cliente.

- Determinar el volumen adicional del potencial de ventas que el mercado puede absorber, con el fin de determinar si la empresa podrá ubicar su capacidad de producción excedente.

2.2 Identificación de Mercado

De acuerdo al análisis realizado en etapas previas de este estudio, se puede identificar el mercado con las siguientes características:

- Florícolas del Ecuador.
- Requieren bunches plásticos y no tienen relación actual con la empresa FLOREMPAQUE.

Para este mercado, el producto debe reunir las siguientes características:

- Costo mínimo posible.
- Características que garanticen la calidad del producto de exportación.
- Características del producto que cumplan con las reglamentaciones legales tanto del país de origen como del país de destino.

Como puede observarse, el mercado al que se atiende es de tipo industrial, por lo que aún cuando el precio es crítico, no es determinante, los bunches deben cumplir con características adicionales que el cliente pondera al menos igual que el costo.

2.3 Análisis de segmentación

De acuerdo a Kotler (Kotler, 2008) los mercados consisten en compradores y vendedores que difieren en más de un sentido, mediante el proceso de segmentación las empresas dividen a mercados grandes y heterogéneos en segmentos o nichos más pequeños a los cuales se puede acceder con mayor efectividad. Así pues se pueden

efectuar diferentes niveles de segmentación, estos pueden darse a través de factores demográficos, psicográficos, económicos, de estilo de vida, o en el caso de las empresas, la segmentación puede estar orientada hacia el tamaño, volumen de activos, sector económico, actividad entre otros.

En el caso particular de este proyecto, debido a las características del mercado meta, la segmentación se dará sobre un sector empresarial, esta segmentación se realizará sobre las siguientes bases:

Ubicación geográfica:

- Pichincha
- Cotopaxi
- Resto del país

Clientes

- Son clientes de Florempaque
- No son clientes de Florempaque

Actividad principal

- Producen Rosas
- Producen otras variedades que no son rosas

2.4 Análisis del Grupo Objetivo

La segmentación practicada como paso previo en el ítem anterior permite elegir un mercado meta y dimensionarlo adecuadamente con el fin de establecer a través de este proceso generar una muestra que permita obtener resultados significativos; el mercado meta elegida tendrá las siguientes características:

Tabla No 2.1 Elección del Mercado Meta

Factor de segmentación	Elección	Motivo
Geográfica	Pichincha Cotopaxi	Estas provincias concentran en conjunto el 91% de la producción nacional de flores (INEC, 2011)
Clientes	No son clientes de Florempaque	Se atacará al mercado que actualmente no es cliente de FLOREMPAQUE (519 o 84,12%). Detalle en la tabla 2.2. Captar nuevos clientes es el objetivo principal del proyecto puesto que se busca destino para la capacidad de producción no utilizada por la empresa.
Actividad Principal	Producción de rosas	Este tipo de producto requiere el de cubrimiento plástico estándar fabricado por la empresa y además la producción de rosas abarca el 72% (Ide, 2011) de la producción total de rosas en el país.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Una vez elegido el mercado meta del proyecto, se puede dimensionar el mismo a través de los datos recabados a través del estudio realizado hasta aquí, este dimensionamiento se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla No 2.2 Dimensión del Segmento

Segmento	Valor
Total florícolas (Información provista por base de datos de la Superintendencia de Compañías)	617
Clientes de Florempaque (-) (Información provista por FLOREMPAQUE)	98
No son clientes de Florempaque	519
Empresas en Pichincha y Cotopaxi	91%
Productoras de rosas	72%

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Tamaño total del mercado = $519 \times 0,91 \times 0,72 = 335$ empresas florícolas

Esto quiere decir que al mercado meta de 519 florícolas, se le extrae el 91% que se concentra en Pichincha y Cotopaxi y de esto el 72% que se dedican a la producción de rosas; puesto que este es el mercado meta del proyecto.

2.5 Diseño de la muestra

Una vez dimensionado el mercado total de la empresa, se puede realizar el cálculo de la muestra de modo que los resultados obtenidos sean significativos, en este sentido y ante la ausencia de estudios previos del sector que permitan determinar el comportamiento del mercado meta ante el producto de la empresa y sobre todo respecto al tipo del mismo (corrugado o plástico), en este sentido, se estableció una pregunta filtro en una encuesta piloto para establecer las proporciones adecuadas para el cálculo de la muestra entre diez elementos del público meta, la pregunta filtro fue:

¿Usa bunches plásticos o cartón corrugado para cubrir las rosas que exporta a sus mercados?

Ocho de los diez consultados afirmaron que el producto usado es plástico, por lo que las proporciones del mercado serán:

$$p = 8/10 = 0,8$$

$$q = 2/10 = 0,2$$

Además se considera para el estudio los siguientes datos:

Z= 1,96 (confianza para el estudio 95%, parámetro estadístico)

e=0,05 (error admisible del 5%)

Con esta información se aplica la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra que se selecciona debido a que el tamaño del mercado es finito (Galindo, 2008, pág. 134) como sigue:

$$n = \frac{Npqz^2}{(N-1)e^2 + pqz^2}$$
$$n = \frac{335 \times 0,8 \times 0,2 \times 1,96^2}{(335-1)0,05^2 + 0,8 \times 0,2 \times 1,96^2} = 142 \text{ encuestas}$$

$$n = 142 \text{ empresas}$$

2.6 Esquema (diseño) de la encuesta

Se elaborará una encuesta entre los miembros del mercado meta con el fin de establecer los parámetros a tomar en cuenta para el diseño de los componentes del mix de marketing a diseñar en el siguiente capítulo, con este fin, se muestra la siguiente tabla:

Tabla No 2.3 Diseño de la encuesta

Pregunta	Objetivo
Qué tipo de bunche usa para las rosas que produce.	Determinar el uso de bunches de plástico o cartón corrugado.
Conoce el origen de los bunches que usa.	Determinar el origen de los bunches que la empresa consume.
Tiene un proveedor preestablecido para los bunches que usa en su producto.	Determinar el posicionamiento de la competencia.
Estaría dispuesto a cambiar la empresa a la que compra actualmente los bunches.	Determinar la fidelidad del cliente a su proveedor actual.
Que característica privilegia en los bunches que usa para proteger sus rosas.	Determinar las características ideales del producto para el cliente.
Bajo que circunstancia cambiaría el bunche que usa actualmente, sea corrugado o de plástico.	Determinar los factores que determinan la elección del sustituto.
Usa actualmente bunches de material biodegradable.	Determinar la prevalencia del uso de materiales biodegradables.
Bajo qué circunstancias cambiaría a bunches biodegradables.	Determinar los factores determinantes del uso de materiales biodegradables.
Hay épocas en el año en que hay deficit de bunches para la producción.	Determinar la debilidad del mercado.
Cree que una relación a largo plazo con un proveedor evitaría problemas de desabastecimiento.	Determinar la posición del cliente frente a relaciones de largo aliento.

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

A partir del diseño de las preguntas de la encuesta, se elabora el formato final de la misma que se muestra en este estudio como ANEXO No II.

Para la metodología de la encuesta se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Se encuestaron a empresas de Pichincha y Cotopaxi porque concentran la mayoría de la oferta de florícolas (91%), de estas, Pichincha tiene el 85% de las fincas productoras y Cotopaxi el 15% restante (Mendiburo, 2009), por lo tanto, de la muestra de 142 empresas, 121 (85% de 142) se tomarán en Quito y las 21 restantes en Cotopaxi; esta información se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No 2.4 Distribución de la muestra

Provincia (95% del total)	Porcentaje	Número de encuestas por provincia
Pichincha	85%	121
Cotopaxi	15%	21
Total	100%	142

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

- No se tomarán empresas que actualmente ya son clientes de Florempaque, puesto que el objetivo primordial de la empresa es captar nuevos clientes.
- Se utilizará una tabla de números aleatorios para seleccionar las empresas entre la lista total de Cotopaxi y Pichincha, la tabla de Florícolas, la lista de Florícolas usada se muestra como ANEXO No I en el presente estudio.
- El contacto se realizó vía telefónica, debido a las distancias a cubrir para desarrollar la investigación.
- La encuesta se diseñó para no tomar más de diez minutos del cliente.

2.7 Tabulación y resultados de la encuesta

Para realizar el análisis de los resultados se presentará un diagrama de pastel que contenga las proporciones de los resultados con el fin de observar las tendencias y la tabla que contenga los resultados originales para tener información de los resultados brutos, se adicionará una interpretación de los resultados que serán de utilidad para el diseño del plan de marketing, el proceso se muestra a continuación:

Pregunta No: 1. ¿Qué tipo de bunche usa para las rosas?

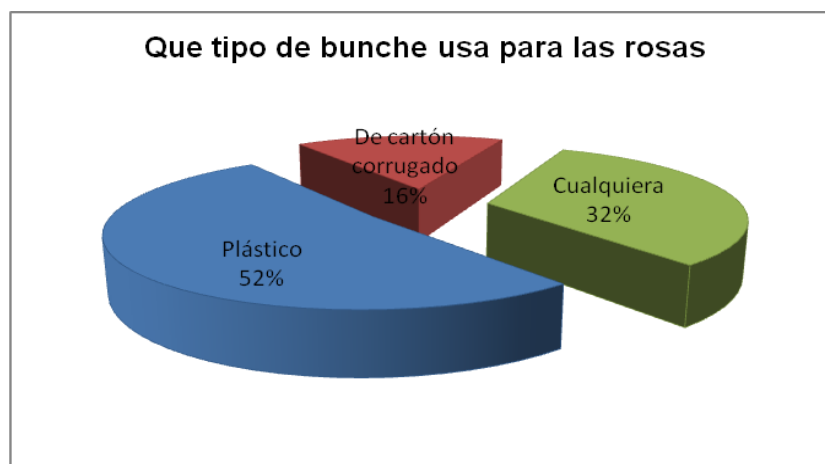
Tabla No 2.5 Tipo de bunche

Detalle	Resultado	Relativo%
Plástico	73	52%
De cartón corrugado	23	16%
Los dos	46	32%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.1



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse el mercado se inclina en su mayoría por el plástico como material predilecto para los bunches protectores, llama la atención que un porcentaje significativo no expresa preferencia alguna; se puede establecer esta pregunta como filtro de demanda.

Pregunta No. 2: Conoce el origen de los bunches que usa

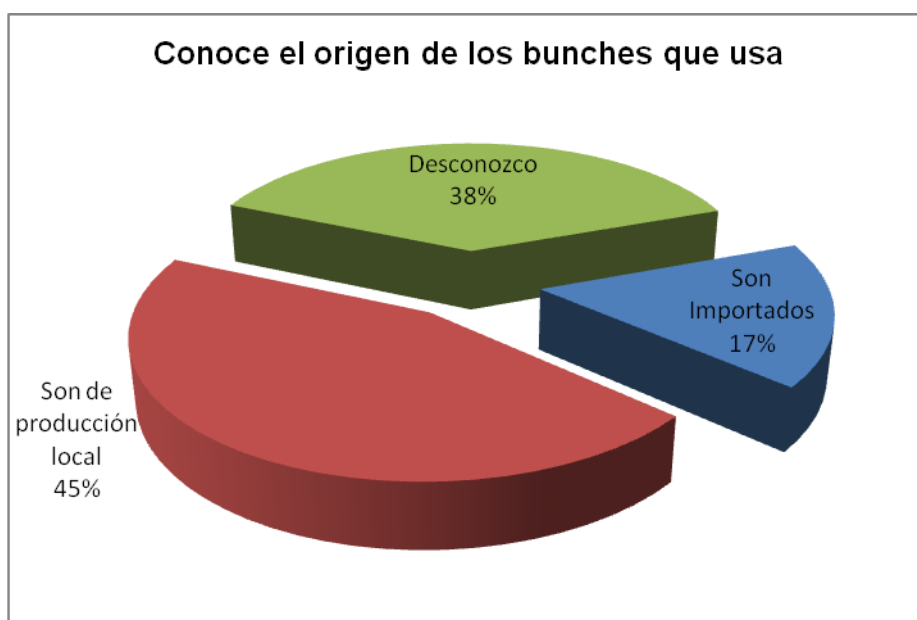
Tabla No 2.6 Origen de los bunches de plástico

Detalle	Resultado	Relativo %
Son Importados	24	17%
Son de producción local	64	45%
Desconozco	54	38%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.2



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación

Si bien la gran mayoría del mercado meta conoce el origen del producto que usa, existe una proporción importante del mismo que desconoce esto, se puede usar esta conclusión en el diseño de la comunicación, como fuente de ventaja competitiva si se posiciona la idea de que la producción es nacional y por tanto, más barato, puesto que no es sujeto de impuestos por aranceles de ingreso al mercado ecuatoriano.

Pregunta No: 3 Tiene un proveedor preestablecido para los bunches que utiliza.

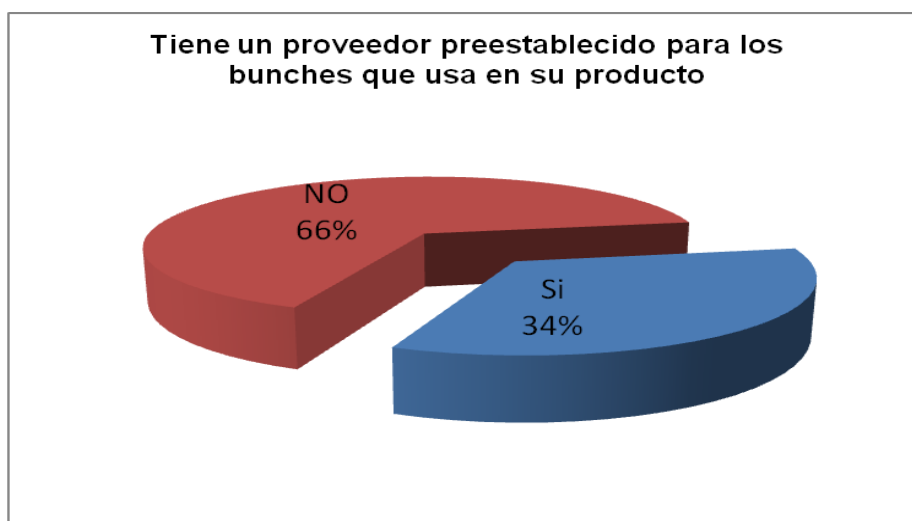
Tabla No 2.7 Proveedor

Detalle	Resultado	Relativo %
Si	48	34%
NO	94	66%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.3



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse, la mayoría indica que no tiene un proveedor previo, esto se puede considerar una oportunidad de mercado si se toma el dato recabado como un comportamiento oportunista de compra de parte del cliente, es decir, ante una oportunidad, no tiene inconveniente en trabajar con un nuevo proveedor.

Pregunta No: 4 Estaría dispuesto a cambiar de proveedor al que compra actualmente los bunches bajo mejores condiciones

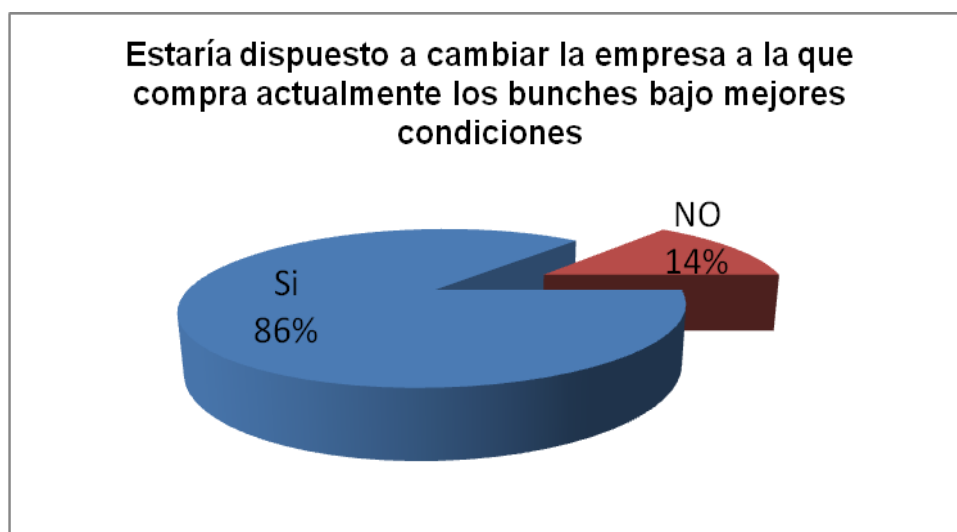
Tabla No 2.8 Fidelidad Proveedor

Detalle	Resultado	Relativo %
Si	122	86%
NO	20	14%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.4



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse la mayoría del público meta está dispuesto a cambiar de proveedor ante una oportunidad de mercado, esto refuerza la tesis de la pregunta anterior acerca de la cautividad del mercado meta; debe tomarse en cuenta el 14% del público objetivo que no está dispuesto a cambiar de proveedor como pregunta filtro de la demanda.

Pregunta No: 5 Qué característica privilegia en los bunches que usa para proteger sus rosas (marque dos opciones).

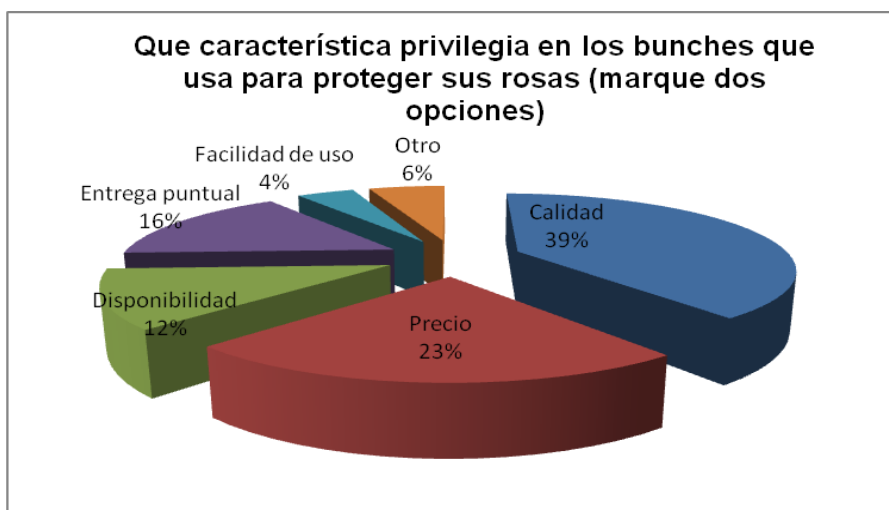
Tabla No 2.9 Características de los bunches

Detalle	Resultado	Relativo %
Calidad	112	39%
Precio	65	23%
Disponibilidad	34	12%
Entrega puntual	45	16%
Facilidad de uso	12	4%
Otro	16	6%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.5



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse la calidad y costo son las características que más resalta el comprador, como se había establecido en la investigación del entorno previa, sin embargo llama la atención que la disponibilidad del producto y la entrega puntual obtienen resultados significativos, debe tomarse en cuenta para el diseño de la comunicación en el plan de marketing.

Pregunta No: 6 Bajo que circunstancia cambiaría el bunche que usa actualmente, sea corrugado o de plástico (marque solo una opción).

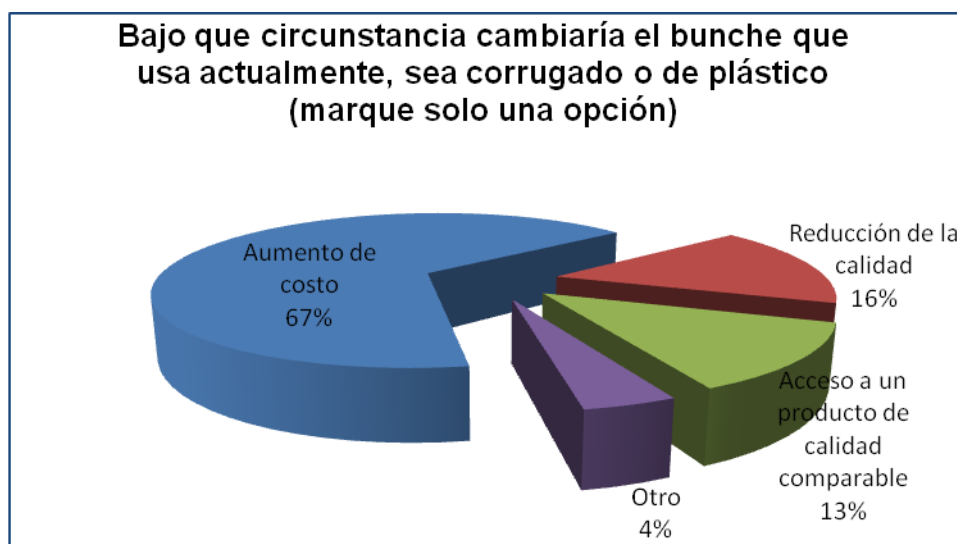
Tabla No 2.10 Comparación bunche plástico y de cartón corrugado

Detalle	Resultado	Relativo %
Aumento de costo	95	67%
Reducción de la calidad	23	16%
Acceso a un producto de calidad comparable	18	13%
Otro	6	4%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.6



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse y en concordancia con el resultado anterior, la decisión de compra del sustituto está en función de las variaciones en el costo y la calidad, esto refuerza la hipótesis de manejar comunicación enfocada en estos aspectos para el cliente.

Pregunta No: 7 Usa actualmente bunches de material biodegradable.

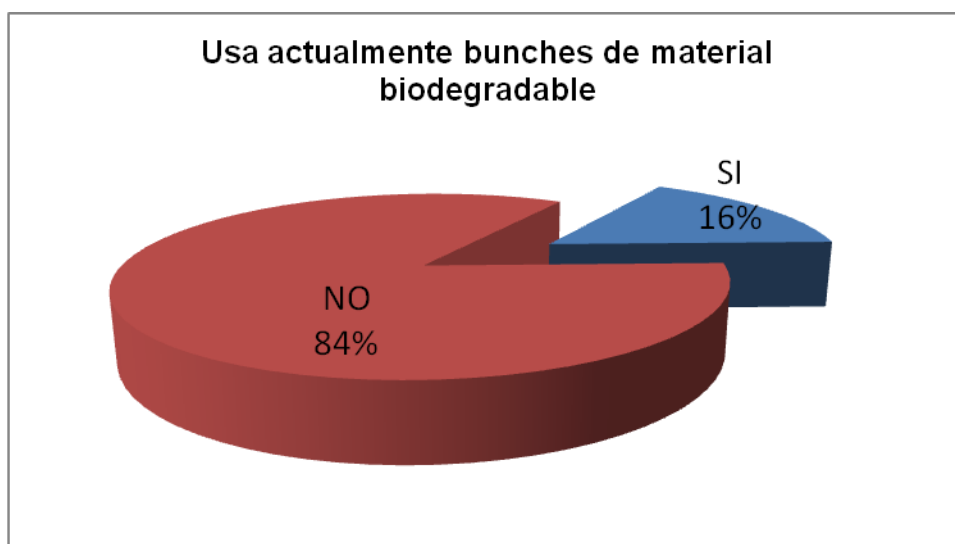
Tabla No 2.11 Bunches biodegradables

Detalle	Resultado	Relativo %
SI	23	16%
NO	119	84%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.7



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse, actualmente la mayoría del público meta no utiliza productos de material biodegradable lo que puede interpretarse como una ausencia de cultura de cuidado ambiental o una prevalencia del factor costo sobre el cuidado del ambiente en los clientes, si se trata de introducir el producto biodegradable, es necesario hacer énfasis en beneficios de costos tomando en cuenta las regulaciones que podrían aprobarse en lo relativo a los impuestos verdes a los plásticos.

Pregunta No: 8 Bajo qué circunstancias cambiaría a bunches biodegradables

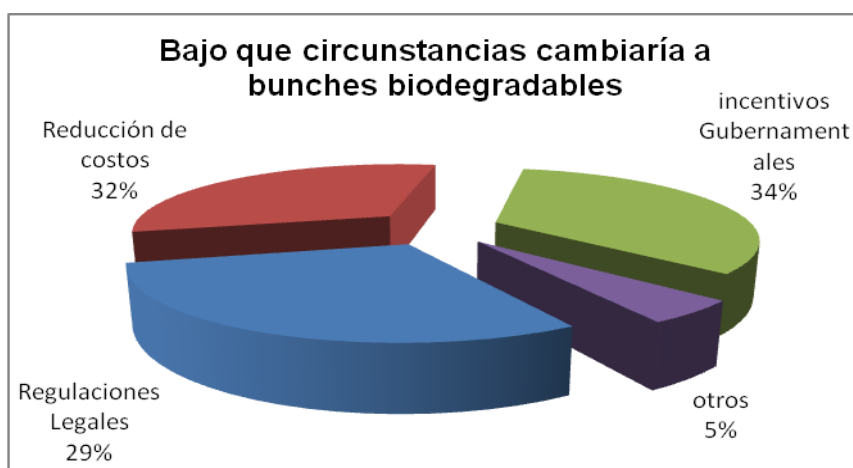
Tabla No 2.12 Cambio a bunches biodegradable

Detalle	Resultado	Relativo %
Regulaciones Legales	42	29%
Reducción de costos	45	32%
incentivos Gubernamentales	48	34%
Otros	7	5%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.8



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse no existe una prevalencia de algún factor en particular respecto al impulso de compra hacia productos biodegradables, pero dos de los más mencionados son factores del entorno que no son controlables por la empresa pero pueden ser asociados a reducción de costos o beneficios desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa.

Pregunta No: 9 Hay épocas en el año en que hay déficit de bunches para la producción.

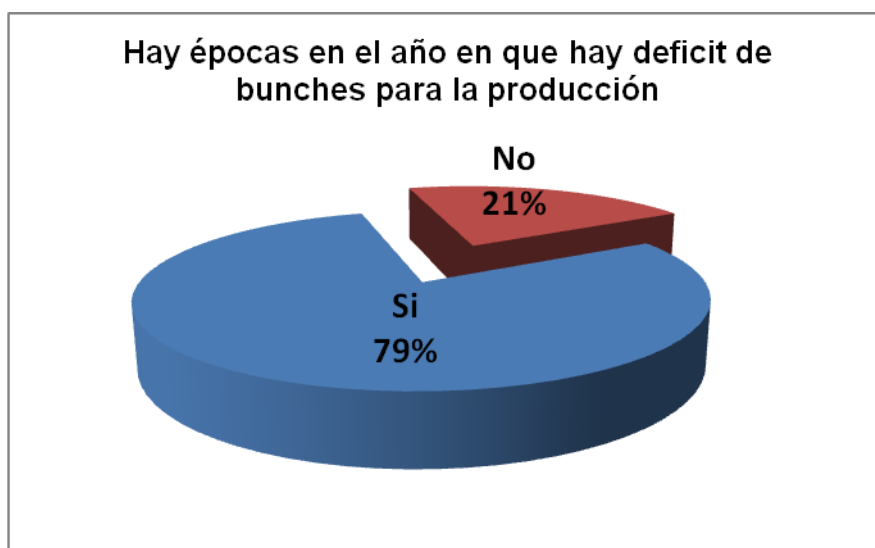
Tabla No 2.13 Déficit de bunches

Detalle	Resultado	Relativo %
Si	112	79%
No	30	21%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.9



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse, la mayoría de los clientes tiene épocas del año en los cuales se hace difícil obtener bunches para proteger sus rosas de exportación, esto puede tomarse en cuenta como herramienta de agregación de valor para el producto.

Pregunta No: 10 Cree que una relación a largo plazo con un proveedor evitaría problemas de desabastecimiento

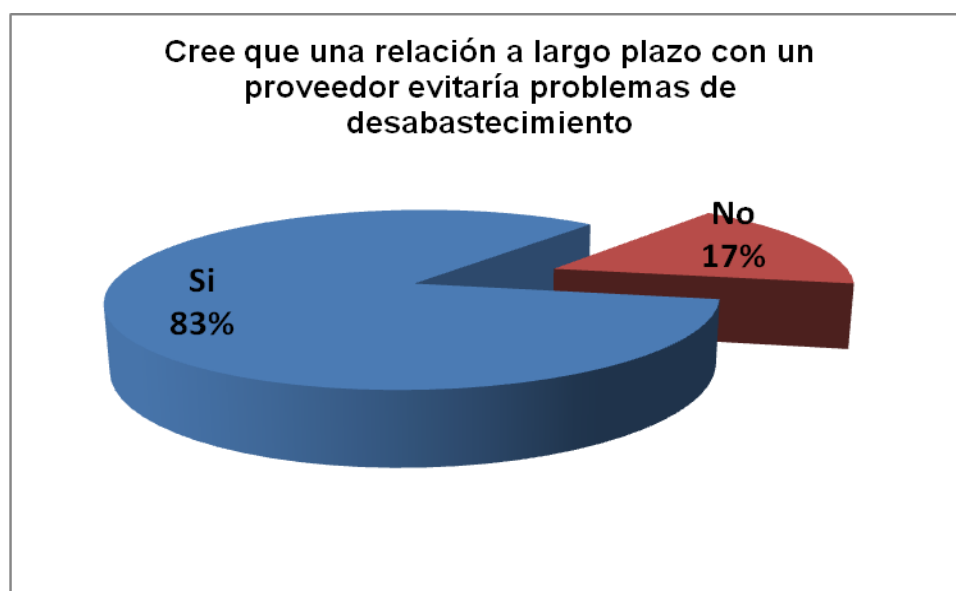
Tabla No 2.14 Relación proveedor

Detalle	Resultado	Relativo %
Si	118	83%
No	24	17%
Total	142	100%

FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 2.10



FUENTE: Trabajo de campo

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Interpretación:

Como puede observarse, la mayoría del público meta se inclina por relaciones a largo plazo con los proveedores, esto se puede establecer como una oportunidad si se diseña el producto con orientación al cliente y se solventa las debilidades que el cliente percibe del mercado a través de aseguramiento de la disponibilidad a lo largo del año o costos bajos.

2.8 Análisis del Mercado

Corresponde al análisis del mercado meta de la empresa, en función de los resultados de la investigación de mercado y el proceso de segmentación que se realizó previamente.

2.8.1 Crecimiento y Participación

2.8.1.1 Análisis de la demanda

Con el fin de establecer el volumen del mercado potencial de la empresa, se analizará las ventas de rosas en el país a través del histórico de ventas:

Tabla No 2.15 Ventas de rosas

Año	Tm Rosas
2008	37950,50
2009	39312,17
2010	39722,33
2011	40083,50

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

De este volumen de ventas deben extraerse los porcentuales de la producción que no pertenecen al mercado potencial de la empresa, pues a este segmento es al que se pretende atacar, en este sentido se tiene:

Tabla No 2.16 Porcentuales filtro de la demanda

Factor de selección	Porcentual
No son clientes de FLOREMPAQUE	84.11%
Están en Pichincha o Cotopaxi	91%
Si estaría dispuesta a cambiar de proveedor	86%

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Los resultados de la extracción de los porcentuales correspondientes (ya que la empresa es líder) permiten observar la evolución de las ventas del mercado potencial de la empresa en el periodo histórico considerado, como sigue:

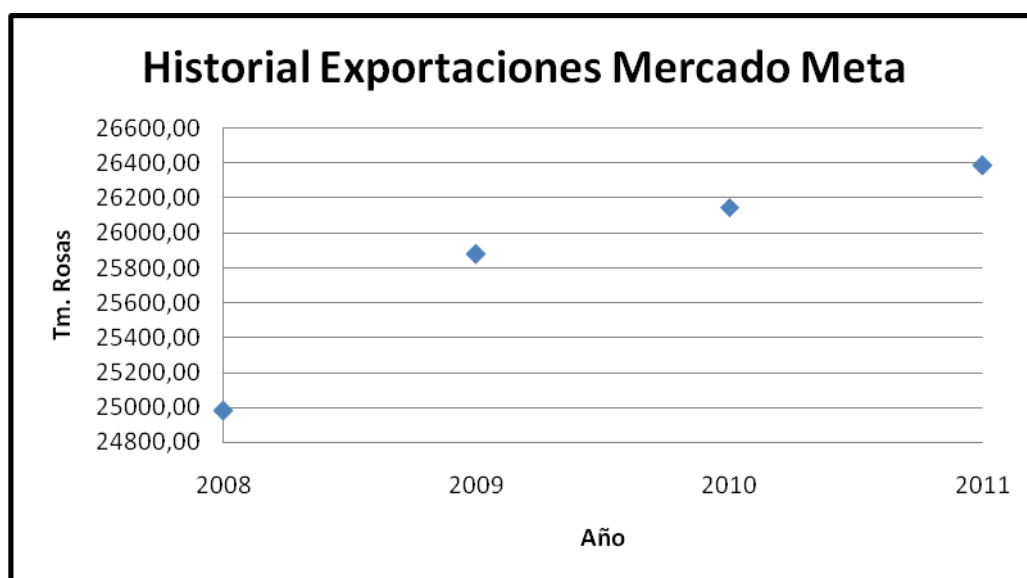
Tabla No 2.17 Evolución de ventas del Mercado Meta

Ventas de rosas		Porcentuales de filtro		
Año	Tm Rosas	84.11 %	91%	86%
2008	37950,50	31920,17	29047,35	24980,72
2009	39312,17	33065,46	30089,57	25877,03
2010	39722,33	33410,45	30403,51	26147,02
2011	40083,50	33714,23	30679,95	26384,76

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráficamente, esta evolución se muestra a continuación con el fin de identificar tendencias:

Gráfico No 2.11



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la serie tiene una serie creciente, con el fin de proyectar el volumen de exportaciones para el proyecto, se realizará un promedio de la tasa de crecimiento que la serie histórica, esto se muestra a continuación:

Tabla No 2.18 Crecimiento Exportaciones

Año	Tm Rosas	Crecimiento
2008	24980,72	
2009	25877,03	3,59%
2010	26147,02	1,04%
2011	26384,76	0,91%
Promedio		1,85%

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, se obtuvo una tasa de crecimiento de 1,85%, este valor se tomará como referencia para la proyección a mediano plazo, los resultados de la proyección se muestran a continuación:

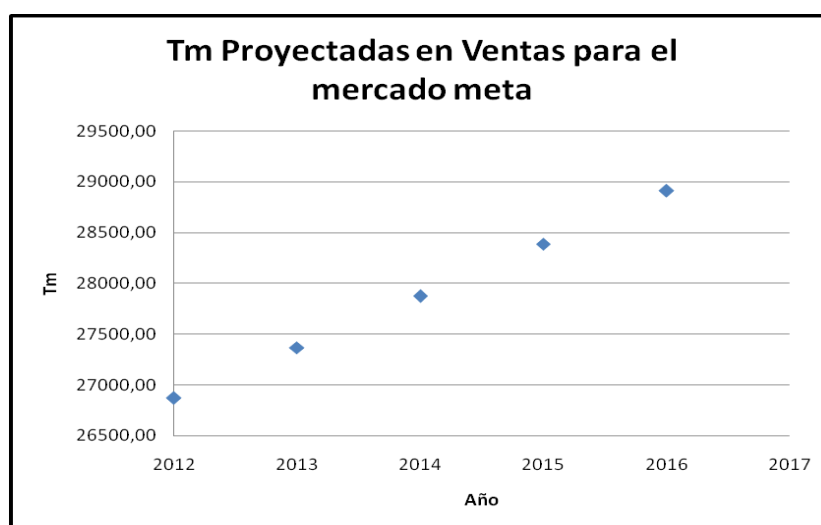
Tabla No 2.19 Proyección Ventas de Rosas

Año	Tm Rosas
2012	26872,05
2013	27368,34
2014	27873,80
2015	28388,59
2016	28912,88

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

La proyección de forma gráfica se muestra a continuación:

Gráfico No 2.12



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

De acuerdo a la serie proyectada anterior, se determinará las características probables de demanda en función de las ventas posibles de capuchones para bunches, se obtiene en este caso:

- Un bunch de rosas tiene en promedio 280 gramos (0,28 Kg)
- Un bunch de rosas tiene en promedio 25 tallos, esto implica 25 bunches probables

Con esta información, se puede calcular la demanda total probable de bunches anuales para el mercado objetivo, esto es:

Tabla No 2.20 Demanda proyectada de bunches plásticos

Año	Tm Rosas	Kg. De Rosas	Bunches de rosas	Número de Bunches	Número de Bunches (millones de unidades)
2012	26872,05	26872048,6	95971602	2399290051	2399
2013	27368,34	27368338,9	97744067,5	2443601687	2444
2014	27873,80	27873795	99549268	2488731699	2489
2015	28388,59	28388586,3	101387808	2534695201	2535
2016	28912,88	28912885	103260303	2581507587	2582

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

2.8.1.2 Análisis de la oferta

La oferta actual se satisface a través de bunches plásticos provistos por FLOREMPAQUE y otras cadenas pequeñas del país más las importaciones de bunches de cartón corrugado, se detalló la información de la competencia en el capítulo anterior, la evolución de la producción de estos se muestra en la siguiente serie:

Tabla No 2.21 Oferta en Unidades de bunche (millones de unidades)

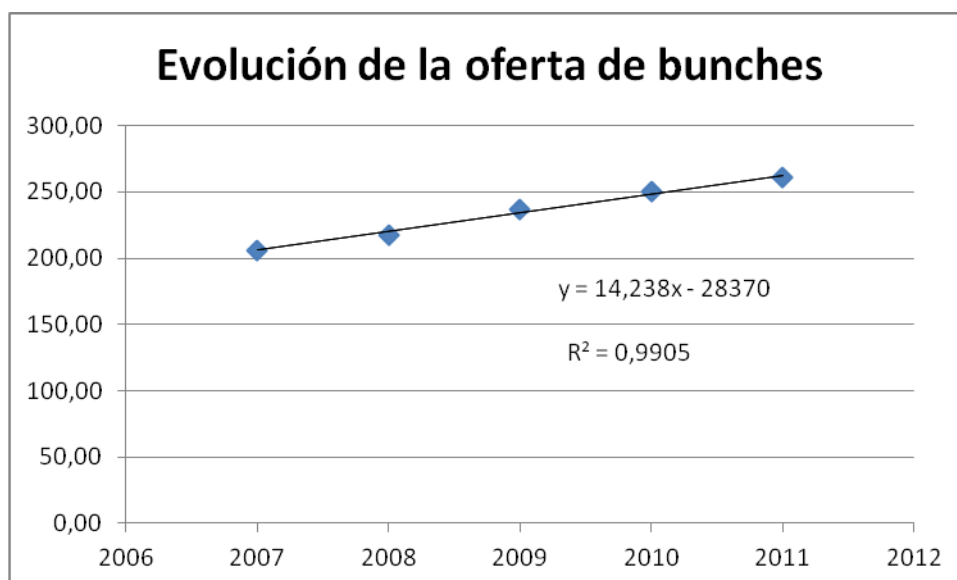
Año	FLOREMPAQUE (21%)	OTROS (79%)	Total
2007	43,26	162,74	206,00
2008	45,75	172,11	217,86
2009	49,68	186,89	236,57
2010	52,67	198,14	250,81
2011	54,75	205,96	260,71

FUENTE: Tabla No. 4.6

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráficamente, el comportamiento de la producción para el periodo analizado es el que se muestra:

Gráfico No 2.13



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la evolución es aproximadamente lineal (la correlación es cercana a 1), por lo tanto se puede pronosticar el crecimiento de la oferta a través de una aproximación lineal, que se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Producción anual} = 14,238 \times \text{año} - 28370$$

En función de esta ecuación, se proyecta la oferta de los bunches para el periodo de análisis de la propuesta:

Tabla No 2.22 Oferta proyectada (en millones de unidades)

Año	Oferta
2012	276,86
2013	291,09
2014	305,33
2015	319,57
2016	333,81

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

2.8.1.3 Demanda insatisfecha proyectada

Una vez analizadas la evolución de la oferta y la demanda para el periodo de estudio, se establece la demanda insatisfecha como la diferencia entre ambas en la siguiente tabla:

Tabla No 2.23 Demanda insatisfecha proyectada

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2012	2399	276,86	2122,14
2013	2444	291,09	2152,91
2014	2489	305,33	2183,67
2015	2535	319,57	2215,43
2016	2582	333,81	2248,19

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

2.8.1.4 Participación de la demanda insatisfecha proyectada

Ahora, se debe tomar en cuenta que FLOREMPAQUE actualmente produce y comercializa 150.000 bunches plásticos diarios; sin embargo, tiene capacidad de producción de 400.000 unidades diarias; esto significa que la capacidad de producción anual de FLOREMPAQUE que podría cubrir la demanda potencial, sería:

Tabla No 2.24 Capacidad de Producción Anual extra de FLOREMPAQUE

Capacidad subutilizada	250.000 unidades
Días de producción disponibles anuales	365
Producción anual potencial	91250000
Producción anual potencial (millones de unidades)	91.25

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

En función de esta producción adicional, se puede calcular la participación de la demanda potencial, que debería captar la empresa FLOREMPAQUE para trabajar al 100% de su calidad instalada; esto es:

Tabla No 2.25 Participación de la Demanda Potencial

Año	Número de Bunches (millones de unidades)	Prod. adicional Bunches FLOREMPAQUE (millones de unidades)	Participación de la demanda potencial
2012	2122,14	91,25	4,30%
2013	2152,91	91,25	4,24%
2014	2183,67	91,25	4,18%
2015	2215,43	91,25	4,12%
2016	2248,19	91,25	4,06%

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la participación de la demanda potencial total del mercado de acuerdo a la expectativa de producción de la empresa, tiene un peso relativo decreciente respecto al crecimiento de la demanda potencial, lo que implica que a mediano plazo si las proyecciones se cumplen, FLOREMPAQUE deberá realizar un proceso de reinversión para ampliación de la planta de producción; además, el 4% adicional a la participación actual de FLOREMPAQUE, es un escenario muy factible, de modo que se espera que si se diseñan las estrategias adecuadamente, se podrá ubicar la producción disponible total en el mercado nacional; además, el excedente de producción no alterará significativamente el equilibrio del mercado generando caídas de precio generalizadas debido al desplazamiento de la curva de oferta, sino que la caída en el costo unitario de fabricación, se reflejará solamente en FLOREMPAQUE.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

En este capítulo, se desarrollarán las estrategias de marketing a aplicar en la empresa FLOREMPAQUE en función de los hallazgos efectuados en los capítulos previos, así pues, se detallarán las acciones a implementar para lograr los objetivos planteados y los costos y efectos asociados a los mismos.

3.1 Objetivos del plan de marketing

- Determinar las estrategias del marketing estratégico a desarrollar a partir de los resultados de los capítulos anteriores
- Establecer los planes de acción a implementar
- Determinar los costos asociados a los planes de acción diseñados

3.2 Estrategias

3.2.1 Producto

Las estrategias a diseñar orientadas al producto se muestran en el siguiente cuadro:

Estrategia: hallar mercado para la capacidad productiva total de la empresa y fidelizar al cliente a través de servicio pos-venta y potenciación de nuevos productos.

Tabla No 3.1 Producto

NOMENCLATURA	ACCIONES	Costo
AC1	Masificar la producción de bunches en función de la capacidad del mercado para absorber el producto, con el fin de escalar la economía de producción.	0
AC2	Desarrollar un modelo de inteligencia de mercados que permita conocer la percepción de servicio de los clientes actuales.	0
AC3	Desarrollar un modelo de inteligencia de mercados que permita evaluar continuamente al mercado potencial.	0
AC4	Monitorear el mercado y sus tendencias para establecer el momento oportuno para mudar el tipo de producto estrella de FLOREMPAQUE.	0

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.1.1 Acción 1: Masificación de la producción

El producto cuya venta se desea potenciar, son los bunches plásticos para cobertura de las rosas de exportación, las características que debe cumplir el producto son:

- Calidad mínima exigible por los mercados de destino.
- Proceso de producción amigable con el medio ambiente.
- Gestión de residuos y prácticas laborales responsables.

Este producto, cuyas características mencionadas, le han dado a FLOREMPAQUE el liderazgo de mercado, se complementará con la masificación de la producción, para que la empresa trabaje al 100% de su capacidad instalada y de este modo lograr un escalamiento en su producción que le permita reducir el precio final del producto para alcanzar el liderazgo en costos, lo que se pretende lograr en el mercado actual, es incrementar el ingreso a través de un incremento de la oferta dada la capacidad operativa de la empresa. El análisis de producción y de demanda a satisfacer por esta acción se desarrolló en el capítulo de investigación de mercado. El detalle de esta acción es el mismo que para la acción de reducción de precio, por lo que lo analizado en el ítem 3.2.2.1 se aplica también para esta acción.

3.2.1.2 Acción 2: Inteligencia de mercado clientes actuales

Pese a que se desarrolló ya una investigación de mercado, esta estaba orientada a la determinación de las percepciones del mercado meta respecto al producto y posicionamiento probable de la competencia, con el fin de diseñar estrategias apropiadas para lograr el apropiamiento de los clientes frente al producto, ahora, es necesario, diseñar estrategias de investigación de mercado que permitan establecer un vínculo con el cliente actual de la empresa y el cliente potencial, de modo que se conozca su voz al interior de la organización, es decir, es necesario desarrollar estrategias que permitan conocer la opinión del cliente todo el tiempo. Las estrategias a realizar serán:

- Medición de la calidad de servicio entre los clientes actuales de la empresa, para lo cual se establecerá el siguiente plan operativo.

Tabla No 3.2 Plan Operativo Medición de la Calidad de Servicio Percibida por el Cliente

Proceso: Marketing.						Fecha emisión:				Fecha versión:	
Objetivo:											
Determinar la satisfacción de los clientes de FLOREMPAQUE para minimizar el riesgo de pérdida de clientes.											
Actividades/sub-actividades		Cronograma		Responsable	Con quién	Recursos				Observaciones	
		Inicio	Fin			Técnicos	Económicos	Humanos	Costo		
A 1.1	Diseño de cuestionario	Día 1	Día 4					X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.1.1	Estructurar preguntas	Día 1	Día 2					X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.1.2	Aprobación	Día 2	Día3					X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.1.3	Corrección si se necesita	Día 3	Día 4	Jefe comercial	Asistente			X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.2	Capacitación personal	Día 4	Día 10			X	X	X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.2.1	Comunicación a secretaria	Día 4	Día 6					X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.2.2	Ensayos	Día 6	Día 7			X		X		Personal Interno.	
A 1.2.3	Puesta en marcha prueba	Día 7	Día 9				X	X		Personal Interno.	
A 1.2.4	Aprobación	Día 9	Día 23	Jefe comercial	Secretaria	X		X		Personal Interno.	
A 1.3	Revisión de resultados	Día 11	Día 30			X	X	X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.3.1	Análisis de resultados	Día 11	Día 20			X		X	\$ 0,00	Personal Interno.	
A 1.3.2	Emisión del informe	Día 20	Día 23	Jefe comercial		X		X	\$ 0,00	Personal Interno.	
ELABORADO POR:				REVISADO POR:				APROBADO POR:			
Nombre completo:				Nombre completo:				Nombre completo:			

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.2 Precio

Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos; es decir, se refieren a la manera en que los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

Si bien existen algunas alternativas para establecer una estrategia de precios, las estrategias básicas aplicables a un proyecto son:

1. **Política de sobrevaloración del precio o descremado.** Cuando los especialistas en mercadotecnia introducen un producto nuevo, por lo común siguen una política de sobrevaloración o descremado; el precio se establece a un nivel alto, y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal.
2. **Política de penetración.** Esta política requiere precios bajos y grandes volúmenes. Los encargados de fijar el precio piensan que la atracción del precio reducido promoverá ventas de volúmenes tan grandes que el ingreso total será mayor del que obtendrían con un precio más alto. La idea es alcanzar todo el mercado con un precio bajo y generar así la mayor demanda posible.
3. **Política de precios de línea.** Consiste en seleccionar un número limitado de precios a los cuales una tienda puede vender su mercancía. Los precios de línea se utilizan ampliamente en la venta al menudeo de todo tipo de aparatos.
4. **Política de liderazgo en el precio.** En algunas industrias existen empresas claramente identificables que fijan los precios para todos los competidores. Estas empresas tienden a ser las más dominantes y poderosas de sus respectivas industrias y sus precios fijan la estructura de los demás.

Si se toma en cuenta que se participará de un mercado, desde el punto de vista del precio, donde los clientes priorizan las siguientes características:

- Costos bajos
- Calidad mínima exigida

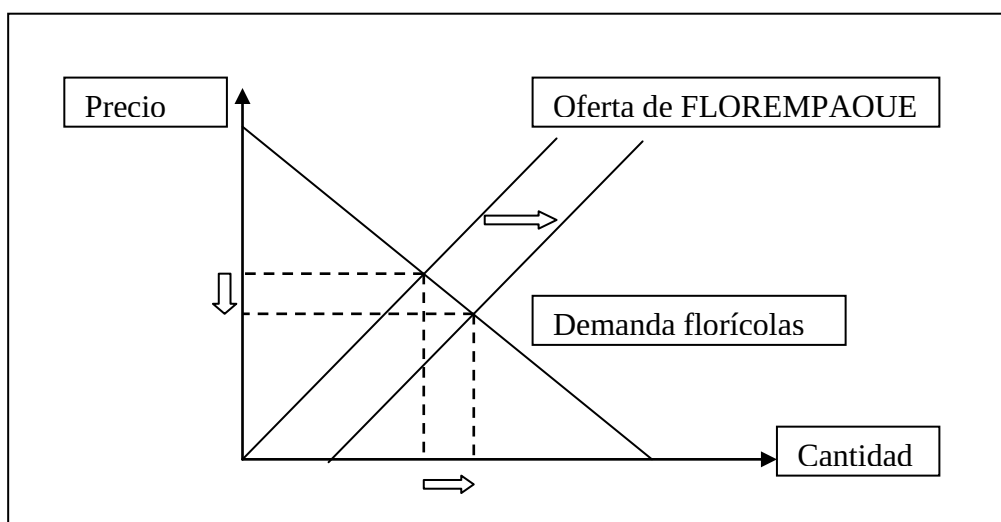
Se establecerá una estrategia general de precios de penetración y liderazgo en costos, esto debido a que el producto que FLOREMPAQUE comercializa es de tipo intermedio y el cliente industrial privilegia costo puesto que aumenta su margen de utilidad, siempre y cuando el producto cumple las características de calidad exigidas, el escalamiento de la producción garantizará la reducción del costo variable del producto y por lo tanto se podría trasladar el ahorro en costos al precio final al consumidor, lo que daría a FLOREMPAQUE una ventaja competitiva en el factor que es crítico para el cliente.

Desde el punto de vista del mercado de participación de FLOREMPAQUE, este se caracteriza por:

- Alta rivalidad de la competencia.
- Fuerte presión del sustituto.
- El producto es intermedio y poco diferenciado.

Se asemeja a un mercado de competencia perfecta por lo que se espera que el mercado sea muy sensible al precio, en este sentido, FLOREMPAQUE buscará reducir el precio final a través del escalamiento de su producción para aumentar su porción de mercado, esto porque dada la fuerte inversión que se requiere en equipamiento, se espera que la competencia tarde en reaccionar al embate de FLOREMPAQUE de modo que la empresa logre consolidar su posición antes de que el mercado se estabilice, el siguiente diagrama muestra lo mencionado:

Gráfico No 3.1 Dinámica de mercado de FLOREMPAQUE



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como se puede observar, la expansión de la producción de FLOREMPAQUE desplazará su oferta de modo que se produzca una reducción en el precio que permita incrementar la base de clientes de la empresa, dado que el mercado es sensible al precio, este incremento de clientes, devendrá en un incremento del ingreso de FLOREMPAQUE.

En función de lo anterior se define que la estrategia de precio adecuada es:

Estrategia de precio: disminuir el precio para el cliente sin que el margen de utilidad de la empresa se reduzca (liderazgo en costos).

Para lograr esto se plantean las siguientes acciones:

Tabla No 3.3 Nomenclatura/Acciones

NOMENC LATURA	ACCIONES	Costo
AC1	Trasladar la reducción en el costo de producción de bunches al precio final del producto para lograr una estrategia de precio de penetración de mercado.	0
AC2	Diseñar una estrategia de crédito directo al cliente de FLOREMPAQUE para generar la fidelización del cliente.	0

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.2.1 Acción 1: Análisis de costos y precio final

Se utilizará el Estado de Resultados de FLOREMPAQUE al 2011, con el fin de dimensionar los supuestos que ayuden a identificar el precio al cual se debe comercializar los bunches, para ello se retoma la tabla de resultados anterior:

Tabla No 3.4 Estado de Resultados Florempaque 2011

CONCEPTO:	VALOR DOL.
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.527.852,22
Ingresos Capuchones	\$ 2.210.204,00
Ingresos intereses positivos	\$ 99.782,26
Ingresos bolsas tecnología verde	\$ 128.610,16
Ingresos acciones	\$ 89.255,80
COSTOS	\$ 1.295.188,42
Plástico de baja densidad	\$ 428.605,18
Salarios mano de obra directa	\$ 505.031,66
Intereses	\$ 112.299,80
Comisiones en ventas	\$ 195.300,70
Combustible	\$ 53.951,08
COSTOS FIJOS DIRECTOS	\$ 565.217,90
Depreciación y amortizaciones	\$ 490.256,42
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	\$ 667.445,90
Sueldos	\$ 470.585,48
RESULTADO NETO OPERACIONAL	\$ 196.860,42
Otros Ingresos no operacionales	\$ 11.150,46
Otros Gastos no operacionales	\$ 158.421,32
UTILID/PERD ANTES DE IMPTOS	\$ 49.589,56
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.438,43
Trabajadores	\$ 10.537,78
UTILID/PERD NETA DEL EJERCICIO	\$ 31.613,34

FUENTE: FLOREMPAQUE

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

De esta tabla se tomarán los siguientes datos para identificar las características del precio:

Ventas de bunches (capuchones): 2'210.204,00 USD

Número de bunches vendidos: 54'000.000 unidades (Investigación de mercado pag.

30: 150.000 unidades diarias o 54'000.000 anuales 360 días de producción)

Esta información implica que el precio al que se comercializa actualmente cada unidad es:

$$\text{Precio actual} = 2'210.204 / 54'000.000 = 0,04093 \text{ USD / bunch}$$

De acuerdo a la información precedente en la tabla de Resultados de la empresa, el costo de plástico de baja densidad, base de la obtención del bunch, asciende a:

Costo del plástico de baja densidad: 428.605,18 USD

Número de bunches vendidos: 54'000.000 unidades

Esta información significa que el costo unitario de la materia prima primaria del bunch plástico asciende a:

$$\text{Costo materia prima unidad} = 428.605,18 / 54'000.000 = 0,007937 \text{ USD/bunch}$$

En lo relativo a la mano de obra directa, los salarios actuales de los obreros de planta ascienden a:

Mano de obra directa: 505.031,66 USD

De acuerdo al análisis vertical efectuado en el ítem de fortaleza financiera del presente estudio (Página 28), el ingreso por capuchones o bunches plásticos representa el 87% total de los ingresos operacionales de la empresa, por lo que se puede decir que el 87% del costo de la mano de obra directa, tiene relación con la producción de bunches; entonces, el costo de la misma sería:

$$\text{Mano de obra directa bunches: } 505.031,66 \times 87\% = 439.377,54 \text{ USD}$$

Tomando en cuenta el volumen de bunches fabricados al año, el costo de la mano de obra unitaria asciende a:

$$\text{Mano de obra directa unitaria} = 439.377,54 / 54'000.000 = 0,00814 \text{ USD / bunch}$$

Tras realizar estos cálculos, se fija el costo unitario de fabricación de una unidad de capuchón (bunch) plástico en:

Tabla No 3.5 Costo unitario de fabricación actual

Rubro	Valor USD / bunch
Materia Prima	0,007937
Mano de Obra	0,00814
Total	0,01608

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Si se toma en cuenta el precio que se cobra actualmente por el bunch, se puede establecer el margen bruto en:

$$\text{Margen bruto actual} = \text{Precio} / \text{costo unitario} - 1 = 0,04093 / 0,01608 - 1 = 154,6\%$$

Una vez establecido el precio al que actualmente se está comercializando el producto, es necesario definir el nuevo precio, para ello, debe aclararse que de acuerdo a la estrategia de aproximación de mercado diseñada en etapas previas de este estudio, es necesario que la organización ingrese al mercado con un precio más competitivo con el fin de mejorar su posición de mercado a costa de ofrecer alternativas de bajo costo pero la misma calidad a los clientes potenciales; en este sentido, se plantea mantener el margen bruto de contribución y reducir el precio final en función de la reducción del costo de producción debido al escalamiento de la fabricación; es decir, el ahorro efectivo obtenido debido a que se va a aumentar la producción, se trasladará al cliente final a través de una reducción en el precio; para ello, se realizan los siguientes supuestos:

- El costo de la materia prima por unidad se mantendrá; esto pese a que se estima que un mayor volumen de compra representará una reducción en el precio cobrado por los proveedores; sin embargo, dado que no es posible establecer las condiciones de costo de materia prima con los proveedores

sin realizar reuniones directas de la gerencia de FLOREMPAQUE con la gerencia de BOPP; se asumirá que el valor de materia prima por unidad se mantendrá constante en:

Costo de la materia prima= 0,007937 USD / bunch

- En lo relativo a la mano de obra directa, se debe tomar en cuenta que con la planta actual de producción, la empresa tiene el equipamiento para atender el excedente productivo, pero no el personal suficiente para ello, en este sentido, de acuerdo a estimaciones de la Gerencia de Producción de FLOREMPAQUE, para llevar a cabo el incremento en la producción a los niveles determinados en el presente estudio, es necesario realizar una contratación de personal de planta adicional, cuyo gasto se resume en el siguiente cuadro:

Tabla No 3.6 Salario personal de planta adicional mensual

NT	Cargo	Sueldo	Total	IESS	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Reserva
34	OBREROS	\$350,00	\$11.900,00	\$ 1.350,65	\$ 991,67	\$ 827,33	\$ 991,67
1	SUPERVISOR	\$534,00	\$ 534,00	\$ 60,61	\$ 44,50	\$ 24,33	\$ 44,50
Total			\$12.434,00	\$ 1.411,26	\$1.036,17	\$ 851,67	\$ 1.036,17
							\$16.768,98

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con esta información se puede consolidar el costo en mano de obra directa extra debido a la aplicación del presente plan de marketing:

Tabla No 3.7 Mano de obra directa mensual y anual extra

Mano de obra total	\$ 16.768,98
Mano de obra directa total anual	\$ 201.227,75

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Considerando este excedente, se puede estimar el nuevo costo de la mano de obra por unidad producida, con la siguiente información:

Tabla No 3.8 Rubros de mano de obra adicional

Rubro	Valor
Producción Actual	54'000.000 Unidades
Producción adicional	91'250.000 Unidades
Producción total	145'250.000 Unidades
Costo mano de obra actual	439.377,54 USD
Costo mano de obra adicional	201.227,75 USD
Costo mano de obra total	640.605,29 USD

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

En función de esta información, se obtiene el siguiente costo de mano de obra unitaria:

Tabla No 3.9 Costo mano de obra unitaria

Rubro	Valor
Costo de mano de obra total	640.605,29 USD
Producción total	145'250.000 Unidades
Costo mano de obra unitario	0.00441 USD / unidad

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

En función de esta información, se obtiene el costo directo de producción después de aplicado el plan de marketing, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 3.10 Costo unitario de producción con proyecto

Rubro	Valor
Materia Prima	0,007937
Mano de obra	0.00441
Total	0,01235 USD / unidad

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Debido al escalamiento de la producción, el valor unitario de costo, se redujo, tal como se esperaba, la proporción de esta reducción se muestra a continuación:

% reducción en costo de fabricación = costo con proyecto/costo sin proyecto -1

% reducción en costo de fabricación = $0,01235 / 0,01608 - 1 = - 23,22\%$

Como puede observarse, la producción a plena capacidad de la empresa, permitiría generar una reducción de casi el 25% en el costo directo de producción; ahora si se traslada este valor directamente al cliente, con el fin de estimular la venta del producto tal como se estableció en la estrategia de mercado, pero sin reducir el margen de contribución previo de la empresa, se puede obtener el nuevo precio del producto de acuerdo a lo siguiente:

Nuevo precio = costo unitario + margen x costo unitario

Nuevo precio = $0,01235 + 154,6\% \times 0,1235 = 0,03144$ USD / unidad

Este nuevo precio es inferior al anterior, como se había estructurado en la estrategia para atacar el mercado, en la siguiente proporción:

% reducción en precio = precio con proyecto/precio sin proyecto -1

% reducción en precio = $0,03144/0,04093 - 1 = -23,19\%$

Como puede observarse, la reducción en el costo de producción se traslada prácticamente en su totalidad al cliente, generando una reducción de casi el 25% en el precio de mercado, sin detrimento de la calidad, lo que hace al producto altamente atractivo dadas las características del cliente, analizadas en etapas previas de este estudio.

3.2.2.2 Acción 2: Estrategia de crédito

Se subdividirá en dos acciones:

1. Plazos

En lo relativo a los plazos, deberá establecerse la posición que ocupará FLOREMPAQUE en la cadena de producción de la empresa cliente, en este sentido, se hará una división del tipo del cliente y se asignará las condiciones de pago, plazo incluido, de forma contractual, esta subdivisión del cliente se muestra a continuación:

Tabla No 3.11 Características del plazo

Tipo de Cliente	Características del Plazo	Plazo (corto plazo)
Cliente Antiguo con buen historial de pago	Montos inferiores al límite de crédito	2 meses
Cliente Antiguo con buen historial de pago	Montos superiores al límite de crédito	1 meses
Cliente Antiguo con mal historial	Todo monto	Ninguno
Cliente nuevo	Monto inferior al límite de crédito	1 mes
Cliente nuevo	Monto superior al límite de crédito	7 días

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Los límites de crédito se definirán en consenso con la directiva de la empresa, en función del análisis de sus cuentas incobrables, esto con el fin de que la nueva política de crédito no implique pérdidas para la empresa.

2. Descuento

Debido a que la empresa escalará la producción y el ahorro en costo unitario lo trasladará al cliente, no se establecerá política de descuento debido a volumen de compras.

3.2.3 Plaza

La estrategia de plaza a diseñar será establecer una política de distribución Just in time, esto significa:

- El vendedor planifica la venta con el cliente en cuanto al volumen y fecha de entrega del pedido.
- El vendedor entrega el requerimiento a la gerencia comercial, está a su vez desarrolla el proceso de coordinación con la producción, es decir, se elabora un cronograma de entrega tentativo en función del pedido del cliente, la fecha de entrega, ubicación y otros pedidos pendientes de entrega en la fecha y sector.
- El cronograma se entrega a producción donde se asigna fecha a la producción requerida para la fecha de entrega.

Procediendo de este modo, se garantiza que la empresa desarrolla un proceso de producción en función de los pedidos de los clientes, de modo que de la etapa de producción el producto va directo a los camiones de transporte minimizando así los costos de bodegaje. La descripción de la acción a efectuar y el respectivo plan operativo, se muestra a continuación:

Tabla No 3.12 Plaza

NOMENCLATURA	ACCIONES	Costo
AC1	Diseñar una estrategia de distribución que permita garantizar la entrega del producto a tiempo al cliente y minimice los costos de transporte y bodegaje para FLOREMPAQUE	0

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.3.1 Acción 1: Estrategia de distribución

La distribución es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Todo ello debe hacerse a un coste razonable.

La distribución crea utilidad de tiempo (pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa, el producto permanece en los almacenes o

en las estanterías a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitando que tenga que comprar y guardar grandes cantidades), lugar (mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el producto) y posesión (con la entrega del producto).

Permite una mejor asignación de los recursos económicos gracias a los intercambios que facilita. Como instrumento del marketing, la distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo:

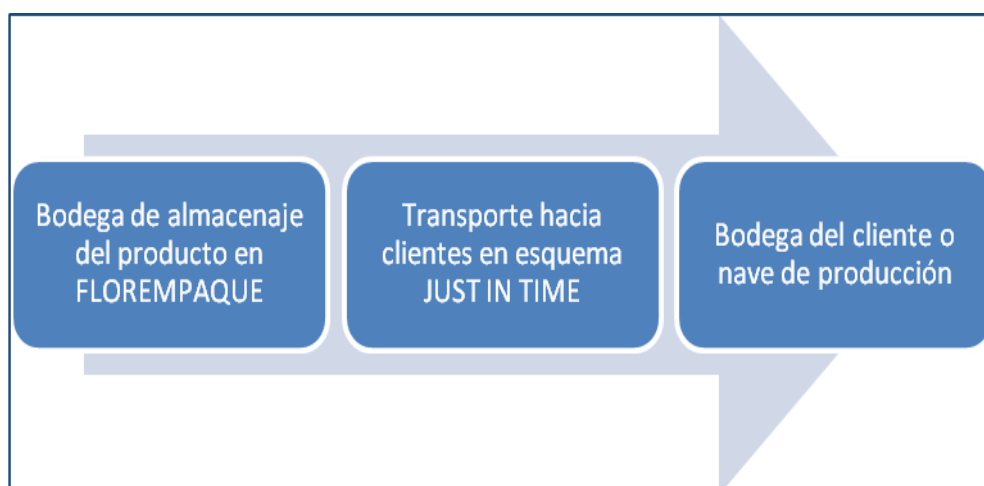
- Diseño y selección del canal de distribución: determinar la forma básica de distribuir.
- Localización y dimensión de los puntos de venta: determinar el número de emplazamientos, dimensión y características de los puntos de venta.
- Logística de la distribución o distribución física: actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, entre otros.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución: establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

Con esto en mente, y tomando en cuenta que de acuerdo a la investigación de mercado, los clientes buscan, desde el punto de vista de la distribución:

- Entrega a tiempo
- Reducción de costos de almacenaje
- Reducción de costos de transporte

Se debe establecer una estrategia de distribución que busque brindar estas características a los clientes, para ello, se muestra el diagrama de transporte a emplear para satisfacer la demanda a satisfacer:

Gráfico No 3.2 Diagrama de Distribución



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

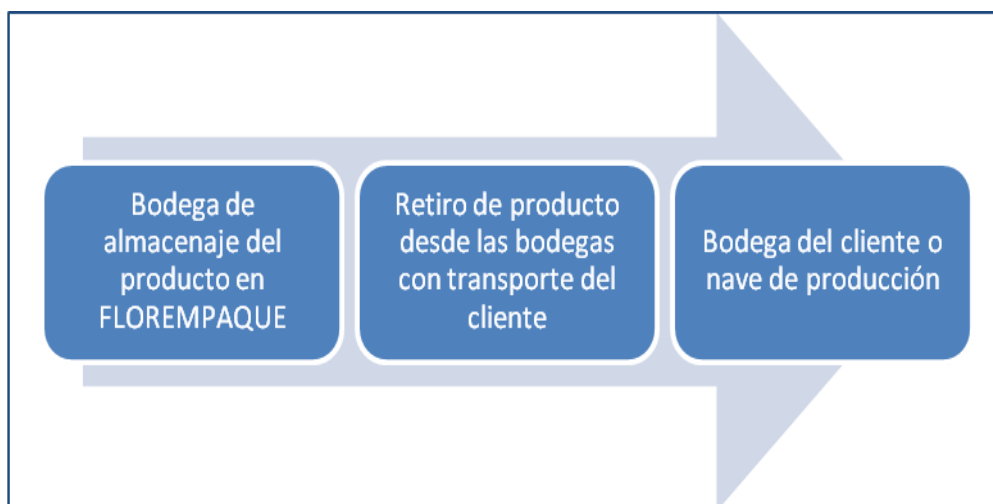
Como puede observarse, la empresa garantiza el transporte, sin embargo este se deberá planificar cuidadosamente con el cliente puesto que se buscará establecer la metodología JUST IN TIME, es decir, firmar parte de la cadena de valor del cliente, en este sentido, se pretende realizar cronogramas de entrega previos y contractuales con el fin de que las entregas se realicen a tiempo y se pueda planificar entregas donde varios clientes a la vez para reducir costos de transporte para el cliente. Es necesario aclarar, que a partir de esta estrategia no se plantea la adquisición de camiones para el transporte del producto, sino el rediseño de los cronogramas de entrega de los pedidos en función de los siguientes factores:

- Volúmenes de pedido
- Fechas de entrega exigidas por el cliente
- Rutas

A través de la coordinación entre FLOREMPAQUE y el cliente, de los factores anteriores, se favorecerá el transporte del producto con la flota de camiones actual (dos camiones Hino serie 512 cabina simple, con camión cerrado simple) optimizando el uso del combustible y espacio disponible en los camiones

En el caso de empresas florícolas que tengan servicios de transporte propios y que no deseen utilizar los de FLOREMPAQUE se establecerá el siguiente diagrama de distribución:

Gráfico No 3.3 Diagrama de Distribución Alternativo



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

El plan operativo de la estrategia de distribución, se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No 3.13 Plan Operativo Distribución

Proceso: Marketing.						Fecha emisión:				Fecha versión:
● Objetivo: Establecer estrategia Just in Time para la entrega del producto de modo que se costo de distribución										
Actividades/sub-actividades		Cronograma		Responsable	Con quién	Recursos				Observaciones
		Inicio	Fin			Técnicos	Económicos	Humanos	Costo	
A 1.1	Venta	Día 1	Día 4	Vendedor				X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.1.1	Se definen volúmenes de venta	Día 1	Día 2					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.1.2	Se establecen fechas de entrega	Día 2	Día3					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.1.3	Se envía la información a gerencia	Día 3	Día 4					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.2	Coordinación		Día 6	Gerencia comercial	Asistente			X	\$ 0,00	Personal Interno.
		Día 4								
A 1.2.1	Se define cronograma de entrega	Día 4	Día 5					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.2.2	Se organiza agenda productiva con otros pedidos	Día 5	Día 6					X		Personal Interno.
A 1.2.3	Se inserta nuevo pedido a la fecha	Día 6	Día 6					X		Personal Interno.
A 1.2.4	Se envía requerimiento a producción	Día 6	Día 6					X		Personal Interno.
A 1.3	Cronograma producción	Día 6	Día 7	Jefe de producción	Asistente			X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.3.1	Se establece periodo para realizar el pedido	Día 6	Día 7					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.3.2	Se determinan horarios y requerimientos, se establece margen de seguridad	Día 6	Día 7					X	\$ 0,00	Personal Interno.
A 1.3.3	Se aprueba proceso productivo	Día 6	Día 7					X		
ELABORADO POR:				REVISADO POR:				APROBADO POR:		
Nombre completo:				Nombre completo:				Nombre completo:		

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.4 Promoción y publicidad

La estrategia de promoción y publicidad a seguir será establecer una política de contacto directo para la empresa con sus clientes potenciales.

Tabla No 3.14 Producción y publicidad

NOMENCLATURA	ACCIONES	Costo
AC1	Diseñar el posicionamiento deseado para la empresa y la filosofía empresarial	0
AC2	Diseñar el plan de medios para FLOREMPAQUE	6.285,00
AC3	Diseñar la estrategia promocional para FLOREMPAQUE	\$17006,16

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

3.2.4.1 Acción 1: Diseño del posicionamiento deseado

Es necesario definir el tipo de posicionamiento que FLOREMPAQUE pretende establecer en su mercado, en los siguientes ítems se desarrolla lo correspondiente.

a. Dimensiones estratégicas

En función de todo lo acotado anteriormente, a lo largo del presente estudio, se hace necesario proveer a la organización de una dirección coherente con las capacidades empresariales a través de la declaración de máximas que regirán el destino de FLOREMPAQUE a mediano plazo, en lo relativo a la gestión de productos.

a.1 Misión

La misión para FLOREMPAQUE estará basada en los siguientes aspectos:

Tabla No 3.15 Diseño de la Misión

Naturaleza del Negocio	Elaboración de bunches plásticos
Razón para existir	Apoyo a la industria florícola exportadora ecuatoriana
Mercado al que sirve	Florícolas de Pichincha y Cotopaxi
Ventaja competitiva	Precios bajos, alianzas estratégicas con clientes para minimizar precios
Posición deseada en el mercado	Líder del mercado
Principios	Procesos de producción amigable con el medio ambiente Respeto al trabajador Cumplimiento de las obligaciones legales empresariales
Valores	Puntualidad Calidad

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Misión Propuesta

Brindar al mercado exportador florícola ecuatoriano, bunches plásticos protectores de alta calidad a precios que garanticen al cliente su competitividad, en un marco de respeto al medio ambiente, a los trabajadores, a nuestros clientes y a las entidades que regulan nuestro funcionamiento.

a.2 Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Tabla No 3.16 Rediseño de la Visión

Posición en el mercado	Líder
Tiempo	Mediano plazo
Ámbito del mercado	Florícolas
Meta	Maximizar presencia de la empresa en su mercado
Principio Organizacional	Calidad Compromiso con el cliente

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Visión propuesta:

Ser al mediano plazo, la empresa referente para las florícolas ecuatorianas, para la obtención de bunches plásticos de calidad para protección de sus productos, constituyéndose en parte de la cadena de valor del cliente.

a.3 Objetivos

Los Objetivos se enfocarán desde la óptica del BSC (Balance Score Card), es decir, se buscará equilibrio entre el alcance de los objetivos relativos al cliente, los procesos y el aprendizaje y los objetivos financieros de la empresa, en ese sentido se tiene:

a.3.1 Objetivos de Aprendizaje

- Desarrollar estrategias de inteligencia productiva que permitan obtener información sobre los procesos de producción capaces de reducir pérdidas.
- Desarrollar estrategias de inteligencia capaces de identificar cuellos de botella en los procesos productivos para que a través de reingeniería, aumentar la productividad.

- Mantener personal capacitado en los avances tecnológicos del ramo, de modo que se pueda evaluar la aplicabilidad y factibilidad de la implementación de los mismos en FLOREMPAQUE.

a.3.2 Objetivos de los Procesos

- Implementar procesos que permitan mejora continua
- Adecuar la infraestructura a los modelos de producción óptimos
- Identificar nuevas necesidades y tendencias para implementarlas en los servicios para mantener a la organización a la vanguardia del ramo.

a.3.3 Objetivos del Cliente

- Minimizar el precio de venta del producto
- Lograr fidelidad del público meta a los productos de la organización.
- Duplicar la participación del mercado en el mediano plazo.

a.3.4 Objetivos Financieros

- Incrementar el beneficio neto de la empresa a través de la masificación de las ventas.
- Reducir los costos de producción a través del escalamiento productivo
- Reinvertir el 90% de los beneficios adicionales en procesos de inversión adecuados

a.4 Valores y Políticas.

Los Principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el Liderazgo de la misma. (SALAZAR, 2008)

Se determinan los siguientes principios:

Honestidad.- Asegurar que todas las actividades se manejen con honestidad, cumpliendo con los principios establecidos por la Fundación.

Profesionalismo.- Salvaguardar la información que pertenezca a la Organización. Considerar dicha información como información confidencial y no revelarla fuera de la organización excepto cuando se autorice el caso.

Lealtad.- Nunca utilizar de forma errónea ni para el beneficio personal las ventajas competitivas de la organización, o la información o las relaciones de la misma.

Respeto.- Respetar el derecho de todos los empleados a recibir un trato justo y las mismas oportunidades, sin ser sujetos a discriminación, represalias o acoso de cualquier tipo.

Responsabilidad.- Responsabilidad es realizar una tarea acorde a lo estipulado en la política de la organización con ética y moral, cumpliendo los estándares establecidos. Cada empleado debe responder por sus actos, con un buen criterio y con fundamentos siempre buscando el beneficio de la organización.

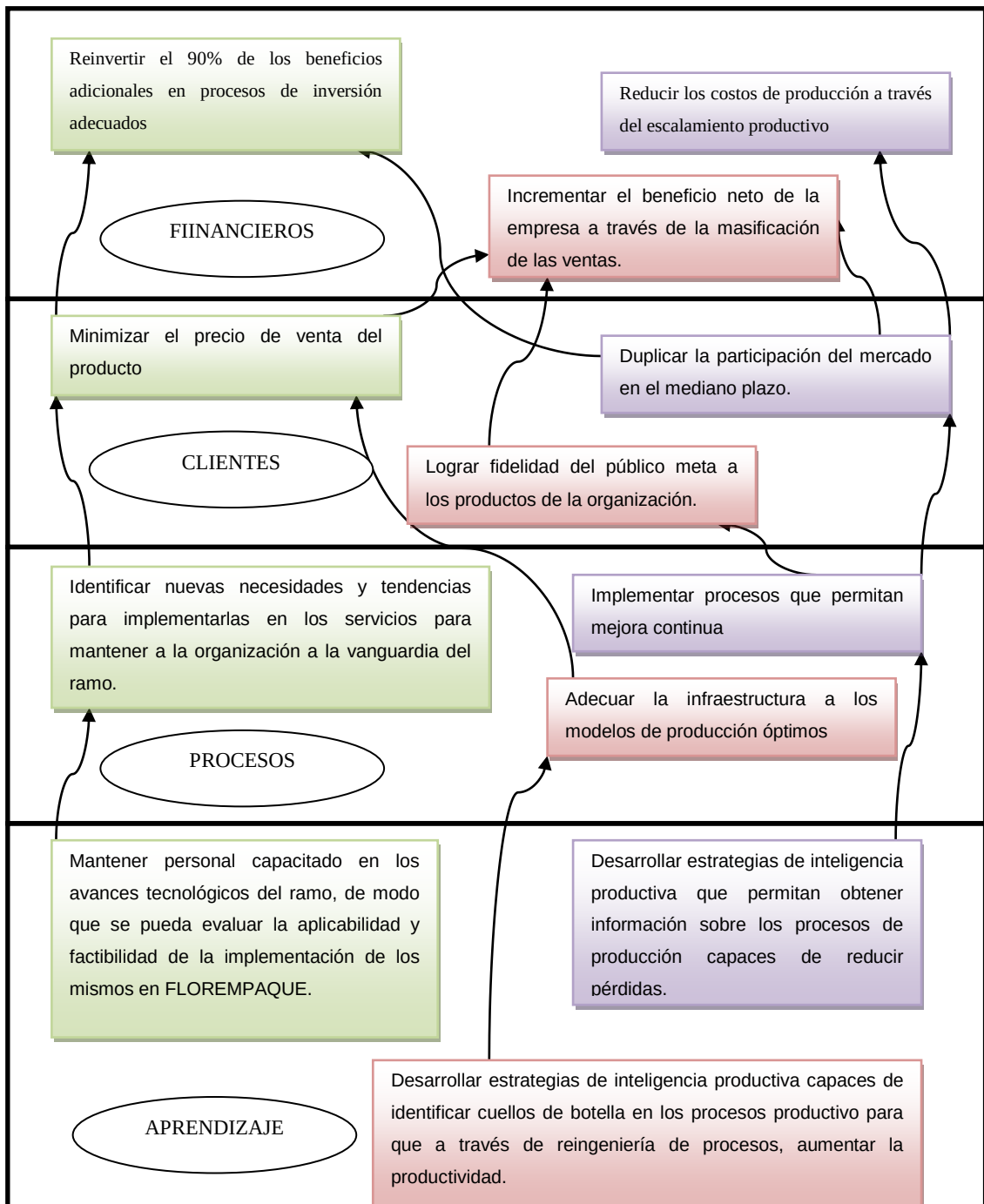
Buen Juicio.- Realizar todos los tratos con los clientes, proveedores y con la competencia con honestidad y con justicia, buen juicio y con los estándares más altos de ética en el área de servicio provista.

Calidad.- No conformarse con mantenerse al límite de la calidad sino tratar de mejorarla continuamente.

a.5 Mapa Estratégico

En función de lo anterior, se muestra el siguiente mapa estratégico:

Gráfico No 3.4 Mapa Estratégico



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

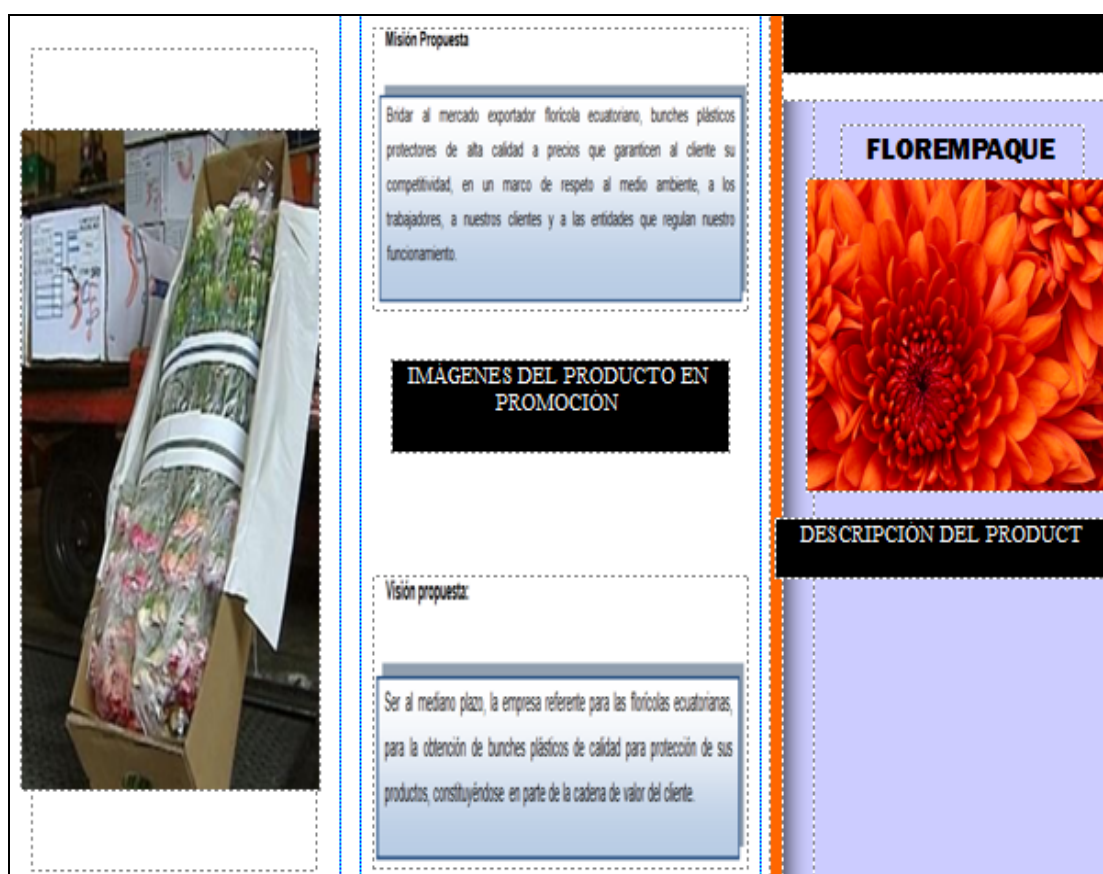
3.2.4.1 Acción 2: Diseño del plan de promoción y publicidad

Debido a que la estrategia de aproximación al público meta obedecerá a venta directa, es necesario que la publicidad esté orientada a comunicar la ventaja competitiva de FLOREMPAQUE al cliente durante las citas con el mismo, por lo que se sugieren las siguientes alternativas:

a. Trípticos

Fundamentalmente informativos, deben diseñarse para ser entregados en las visitas de los vendedores a los clientes potenciales, el siguiente gráfico muestra un modelo de tríptico que podría ser tomado como referencia para el proceso:

Gráfico No 3.5 Tríptico



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

b. Folletos

También de tipo informativo, los folletos tendrán información de los productos, desde el punto de vista técnico para ser entregada a los jefes operativos de las empresas clientes potenciales, además se utilizará material promocional para ser entregado, que de preferencia se encuentre en el escritorio de los mandos adecuados, estos son:

- Carpetas
- Mousepads
- Jarros

c. Página web

La presencia en la web es crítica para la gestión de la empresa al ser un medio de comunicación masivo y de bajo costo. Cumplirá con las siguientes funciones:

- Informar los productos de la empresa
- Permitir acceder a los clientes, mediante código, al estado de sus pedidos, cronogramas de entrega, facturas electrónicas, entre otros

Esto demandará el gasto en el rediseño de la página web actual de FLOREMPAQUE.

En función de las perspectivas publicitarias descritas anteriormente, se presenta el siguiente cuadro que muestra el gasto en medios para impulsar el plan de mercado:

Tabla No 3.17 Plan de Medios

Rubro	Costo por unidad	Costo de diseño anual	Unidades	Frecuencia de pedido mensual	Mensual	Anual
Trípticos	\$ 0,15	\$ 35,00	500	1	\$ 77,92	\$ 935,00
Folletos	\$ 1,25	\$ 50,00	20	1	\$ 29,17	\$ 350,00
Página web		\$2.500,00	1	0,083	\$ 208,33	\$2.500,00
mouse pads	\$ 4,00	\$ 50,00	20	1	\$ 84,17	\$1.010,00
Carpetas	\$ 1,50	\$ 15,00	30	1	\$ 46,25	\$ 555,00
Jarros	\$ 2,50	\$ 35,00	30	1	\$ 77,92	\$ 935,00
				Total	\$523,75	\$6.285,00

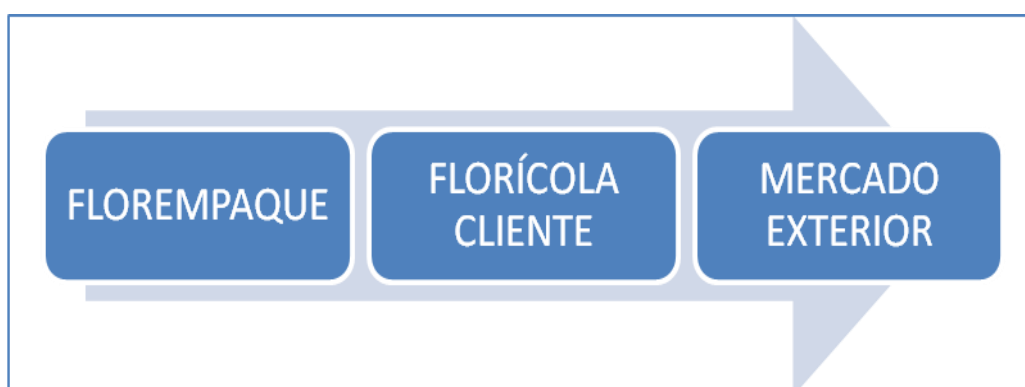
ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Debe aclararse que el volumen de fabricación de trípticos, mouse pads y demás elementos se debe a que el mercado de la empresa es pequeño en número, por lo que los volúmenes de fabricación mensual determinados, se consideran suficientes para entregar al personal clave de las empresas a visitar por la fuerza de ventas.

3.2.4.2 Acción 3: Diseño de la estrategia de promoción

Para definir la estrategia de promoción a aplicar, es necesario establecer la posición de FLOREMPAQUE en la red de distribución del cliente, el diagrama siguiente, sirve para tal propósito:

Gráfico No 3.6 Diagrama de Distribución FLOREMPAQUE



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, la empresa distribuye su producto a través de una red de bienes intermedios, es decir, el cliente compra los productos de la empresa como materia prima por lo que demanda el producto solo cuando está escaso de existencias, en este sentido debe considerarse también que el producto de FLOREMPAQUE no es perecible, y las características de su diseño determinan que o requiera una mayor cantidad de espacio para su almacenamiento, además la investigación de mercado mostró en sus preguntas 4, 6 y 10, que el mercado consumidor de la empresa privilegia el costo del bien que adquiere y su calidad para brindar fidelidad al proveedor; en este sentido, con el fin de mejorar las características competitivas del producto se plantea que FLOREMPAQUE centre su estrategia promocional en tratar de constituirse en un eslabón de la cadena de valor

del cliente y que, dado que el almacenaje no es un factor de costo significativo para el cliente, se promueva la compra anticipada de producto anual de la empresa cliente, es decir, la promoción no se centra en la entrega de artículos promocionales como camisetas u otros, puesto que esto no es importante para el cliente, sino en la reducción de precios debido a la compra anticipada, básicamente se traslada la reducción del costo de producción al cliente cuya fidelidad a FLOREMPAQUE lo amerite. La fidelidad se medirá a través del análisis del histórico de ventas que muestra, de este modo se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Minimizar el costo de transporte para la empresa al incentivar un proceso de compra única anual.
- Trasladar el ahorro en el costo de transporte al comprador, con el fin de que este ahorro compense el gasto en bodegaje del cliente, incentive el proceso de compra anual y genere un precio de venta más competitivo.
- Liberar esfuerzos de la empresa, para que disponga de más tiempo para tratar de captar nuevos clientes y atender a los clientes que no se acojan a la estrategia de distribución planteada.
- Mejorar la información respecto a los volúmenes de venta anuales y las necesidades de producción.

Bajo este contexto se plantea el siguiente proceso para plantear la compra anticipada para el cliente:

1. Evalúo el histórico de compras del cliente, desde que trabaja con FLOREMPAQUE como proveedor.
2. En función del histórico de compras, establezco una tendencia de crecimiento de las mismas, con el fin de realizar una estimación adecuada para el año.

3. Se determina el número de pedidos anuales que realizó el cliente y se calcula en componente de transporte en los costos.
4. Se estima el ahorro en transporte por hacer un pedido único.
5. Se traslada el ahorro al precio final del cliente.
6. Se emite la oferta para el cliente y se envía a los agentes de venta de FLOREMPAQUE para que se cierre el proceso.

Tabla No 3.18 Plan de promoción y publicidad

ACCIONES DE MARKETING	PROGRAMA	PROYECTO	DESCRIPCION
Diseñar un plan de medios	Aplicar marketing personalizado con los clientes	Publicidad Escrita Material diseñado (trípticos, mouse pads, etc, folletos, jarros, etc.)	Tener contacto directo con los clientes para así tener una atención más personalizada, y dar a conocer los productos.
	Aplicar marketing directo mediante mail	Mail electrónico	Eliminar las barreras de comunicación entre la empresa y los clientes

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

El departamento de ventas será el puntal que lleve a cabo la acción diseñada, por lo que, el personal actual de ventas de la empresa no se dará abasto en las nuevas condiciones, por ello, se estima que se requerirá la contratación de dos vendedores adicionales y un supervisor de equipo de ventas (que también hará labor de ventas), se asignará salarios mínimos organizacionales para los empleados adicionales y estos se muestran a continuación:

Tabla No 3.19 Sueldo vendedores, mensual

Nivel	NT	Cargo	Sueldo	Total	IESS	Decimo tercero	Decimo Cuerto	Reserva
1	3	vendedores	\$350,00	\$1.050,00	\$119,18	\$ 87,50	\$ 73,00	\$ 87,50
Total				\$1.050,00	\$119,18	\$ 87,50	\$ 73,00	\$ 87,50
Total mensual								\$1417,18
Total anual								\$17006,16

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

El formato de rol de pagos a usar con los vendedores a contratar, se muestra a continuación:

Tabla No 3.20 Rol de pagos vendedores

EMPRESA: FLOREMPAQUE		No:	XXX
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		Mes:	XXX
		Año:	XXX
EMPLEADO: XXX			
CARGO: VENDEDOR			
INGRESOS:		EGRESOS:	
SUELDO BÁSICO:	350,00	APORTE AL IESS PATRONAL (11,35%):	39,73
DÉCIMO TERCERO	87.50		
DÉCIMO CUARTO	73,00	APORTE AL IESS TRABAJADOR (9,35%):	32,73
HORAS EXTRAS:		PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS	
COMISIONES:	XXX	IESS:	XXX
		PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS DE LA EMPRESA:XXX	
TOTAL INGRESOS:	XXX	TOTAL EGRESOS:	XXX
NETO A RECIBIR:	XXX		
RECIBÍ CONFORME CI			

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

CAPÍTULO IV

PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING

Objetivos del Capítulo

- Proyectar los ingresos posibles a través de la aplicación del plan de marketing.
- Proyectar la estructura de costos y gastos directos e indirectos a los que se ajustará la empresa debido a la implementación del plan de marketing.
- Evaluar el efecto del plan de marketing sobre los resultados operativos de la empresa al mediano plazo.
- Identificar el impacto en el mercado debido a la masificación de la producción de la empresa.

4.1 Ingresos proyectados

En función del precio del producto con el proyecto, y la perspectiva de ventas proyectadas en etapas previas del presente estudio, se puede estructurar el ingreso futuro para la empresa, tomando en cuenta los siguientes supuestos:

- El nuevo precio es efectivo para toda la producción y para todos los clientes, es decir, la reducción se aplica tanto a clientes actuales como a clientes potenciales, esto con el fin de generar fidelidad en los clientes.
- Considerando que mediante el proyecto se pretende trabajar a plena capacidad instalada, la proyección de ingreso de año a año, se verá afectada solo por el factor inflación que de acuerdo a la investigación de mercado, se encontraba en el 5,31% promedio (Pag. 2 presente estudio) al 2011.

Con estas consideraciones, se muestra el ingreso total y sus componentes para el mediano plazo en las siguientes tablas:

Tabla No 4.1 Desglose ventas con proyecto

Ventas adicionales (unidades)	91250000
Ventas adicionales (dólares)	\$ 2.869.016,61
Ventas actuales (unidades)	36000000
Ventas actuales (dólares)	\$ 1.131.886,00
Total ventas	\$ 4.000.902,61

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Es necesario considerar que el proyecto se aplicará en el 2013, por lo que se debe corregir el ingreso por inflación 5,31% (Tabla No: 1.1 Capítulo I presente estudio), el proceso se muestra a continuación:

Tabla No 4.2 Ventas corregidas por inflación

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por venta	\$4.000.902,61				
corregido por inflación	\$4.213.350,54	\$4.437.079,46	\$ 4.672.688,37	\$ 4.920.808,13	\$5.182.103,04

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con el fin de comparar el efecto del proyecto sobre las ventas totales, se compara con la proyección de las mismas en ausencia de plan de marketing, para ello se considerarán los siguientes supuestos:

- El precio a usar es el que no contempla la aplicación del plan de marketing.
- El volumen de ventas se incrementa en un 10% año a año, de acuerdo a la percepción de la gerencia (Página 30, presente estudio).

- El precio variará solo ajustado por la inflación de 5,31%

En función de estos supuestos, la proyección de ingresos sin proyecto, se muestra a continuación:

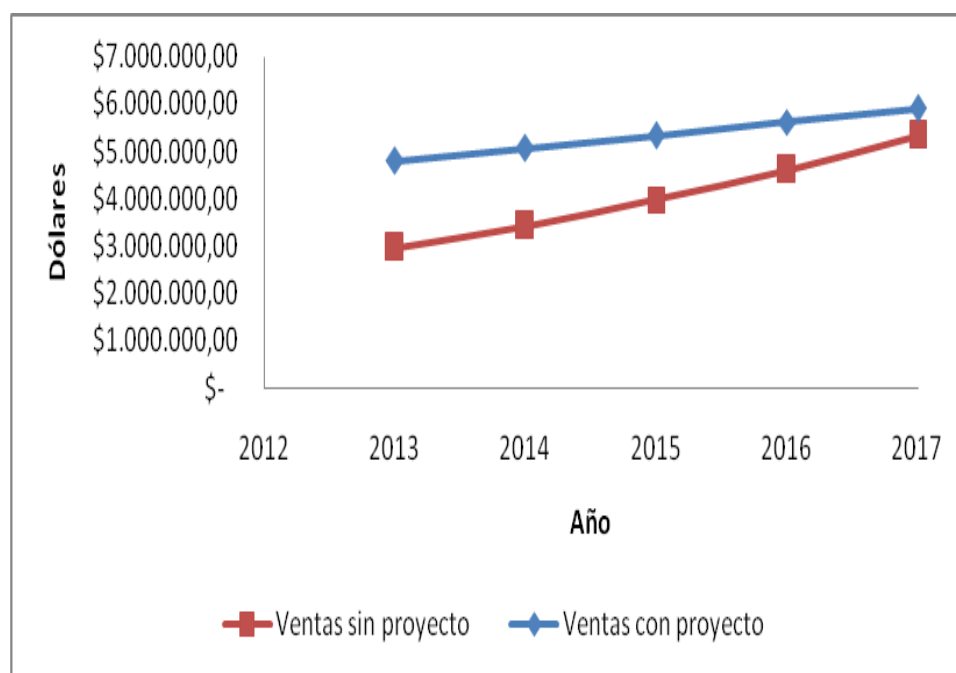
Tabla No 4.3 Evolución de ventas en unidades y dólares sin proyecto

Año	Ventas sin proyecto (unidades)	Ventas sin proyecto (dólares)	Ventas con inflación
2011	54.000.000	\$ 2.210.220,00	
2012	59.400.000	\$ 2.431.242,00	\$ 2.560.340,95
2013	65.340.000	\$ 2.674.366,20	\$ 2.965.924,56
2014	71.874.000	\$ 2.941.802,82	\$ 3.435.756,67
2015	79.061.400	\$ 3.235.983,10	\$ 3.980.014,88
2016	86.967.540	\$ 3.559.581,41	\$ 4.610.489,04
2017	95.664.294	\$ 3.915.539,55	\$ 5.340.836,61

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con el fin de evaluar el efecto del plan de marketing sobre el desempeño de las ventas, se muestra el siguiente gráfico en el que se visualiza de forma gráfica la diferencia, esto es:

Gráfico No 4.1 Comparación ventas con y sin proyecto



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como se puede observar, el margen de ingresos entre ambas proyecciones se reduce a medida que pasa el tiempo, esto se debe a dos razones:

- El precio es mayor sin proyecto.
- El crecimiento de la demanda sin proyecto es exponencial

Pese a ello los ingresos con proyecto se mantienen por encima de los ingresos sin él, además debe considerarse que el mantener el precio actual no le da ninguna ventaja adicional a la empresa que se mantendrá en una posición expectante de mercado y amenazada por los sustitutos; es decir, la reducción en el precio del sustituto (cartón corrugado), podría causar un remezón significativo en el mercado de FLOREMPAQUE ya que es extremadamente sensible al sustituto como se demostró con anterioridad.

4.2 Costos directos proyectados

El análisis efectuado con anterioridad mostró que los costos de producción variables de la empresa si se aplica el plan de marketing se reducirían debido al escalamiento de la producción, pero al mantenerse constante la misma a lo largo del tiempo debido a que la empresa estaría trabajando al límite de su producción, por lo tanto el costo variable unitario de producción estaría influido solamente por la inflación, lo que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 4.4 Costo de producción unitaria con proyecto

Año	Costos unitario con proyecto (USD)	Corregido por inflación (USD)
2012	0,01235	
2013	0,01235	0,01301
2014	0,01235	0,01370
2015	0,01235	0,01442
2016	0,01235	0,01519
2017	0,01235	0,01600

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Utilizado esta información y los volúmenes de producción proyectados de la empresa, se obtiene la siguiente estructura de costos directos proyectados:

Tabla No 4.5 Costos directos de producción con proyecto

Año	Producción actual	Producción adicional	Costo producción actual	Costo producción adicional	Costo total
2013	54.000.000	91.250.000	\$ 702.312,39	\$ 1.186.777,88	\$1.889.090,27
2014	54.000.000	91.250.000	\$ 739.605,18	\$ 1.249.795,79	\$1.989.400,96
2015	54.000.000	91.250.000	\$ 778.878,21	\$ 1.316.159,94	\$2.095.038,16
2016	54.000.000	91.250.000	\$ 820.236,65	\$ 1.386.048,04	\$2.206.284,68
2017	54.000.000	91.250.000	\$ 863.791,21	\$ 1.459.647,19	\$2.323.438,40

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con el fin de efectuar la comparación con la evolución de los costos directos de la empresa sin proyecto, se muestra el cálculo de los valores asociados al costo unitario de producción en función de la producción y el impacto de la inflación:

Tabla No 4.6 Evolución del costo unitario directo sin proyecto

Año	Producción	Mano de obra	Proporción bunches (87%)	MOD unidad	Materia prima	Costo variable unitario total
2011	54.000.000	\$ 505.031,66	\$ 439.377,54	0,00814	0,00794	0,01607
2012	59.400.000	\$ 531.848,84	\$ 462.708,49	0,00779	0,00836	0,01615
2013	65.340.000	\$ 560.090,01	\$ 487.278,31	0,00746	0,00880	0,01626
2014	71.874.000	\$ 589.830,79	\$ 513.152,79	0,00714	0,00927	0,01641
2015	79.061.400	\$ 621.150,81	\$ 540.401,20	0,00684	0,00976	0,01660
2016	86.967.540	\$ 654.133,92	\$ 569.096,51	0,00654	0,01028	0,01682
2017	95.664.294	\$ 688.868,43	\$ 599.315,53	0,00626	0,01083	0,01709

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, el costo tiende a disminuir debido al incremento de la producción, los costos variables totales en función de estos costos, se muestran en la siguiente tabla:

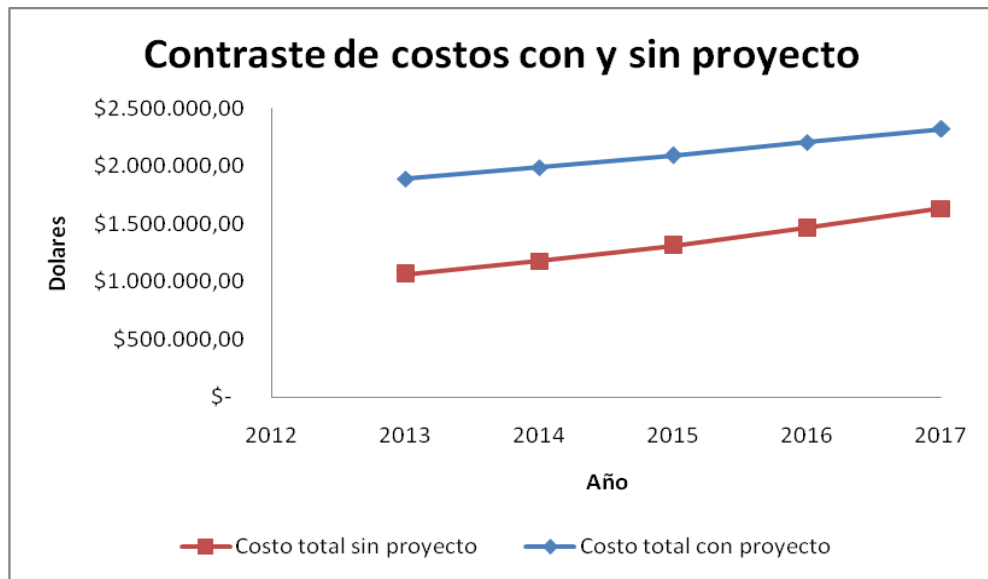
Tabla No 4.7 Costos variables totales sin proyecto

Año	Producción	Costo variable unitario total	Costo variable total
2013	65.340.000	0,01626	\$ 1.062.419,85
2014	71.874.000	0,01641	\$ 1.179.402,50
2015	79.061.400	0,01660	\$ 1.312.191,53
2016	86.967.540	0,01682	\$ 1.463.146,14
2017	95.664.294	0,01709	\$ 1.634.991,57

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con el fin de contrastar la evolución de los costos con y sin la aplicación del plan de marketing, se muestra el siguiente gráfico.

Gráfico No 4.2



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como se puede observar los costos totales son menores para la empresa sin proyecto, pero la diferencia entre los valores con y sin proyecto tiende a disminuir casi imperceptiblemente en los últimos años de análisis.

Con el fin de evaluar la evolución del margen de contribución de la empresa, una vez analizados costos directos e ingresos, se muestra a continuación:

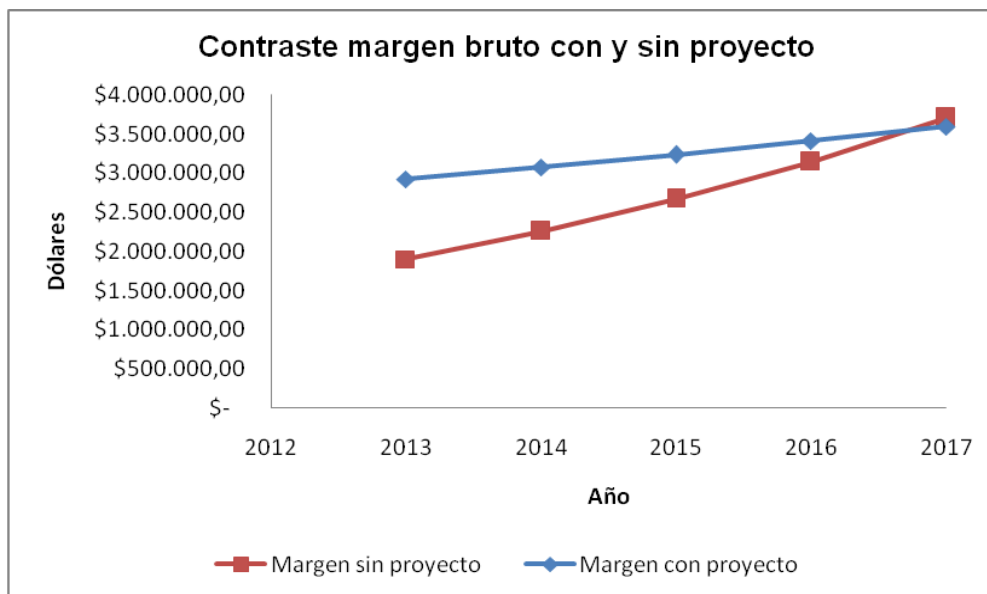
Tabla No 4.8 Evolución del margen

Año	Ventas sin proyecto	Costo total sin proyecto	Margen sin proyecto	Ventas con proyecto	Costo total con proyecto	Margen con proyecto
2013	\$ 2.965.924,56	\$ 1.062.419,85	\$ 1.903.504,71	\$4.809.345,12	\$ 1.889.090,27	\$ 2.920.254,85
2014	\$ 3.435.756,67	\$ 1.179.402,50	\$ 2.256.354,17	\$5.064.721,34	\$ 1.989.400,96	\$ 3.075.320,38
2015	\$ 3.980.014,88	\$ 1.312.191,53	\$ 2.667.823,35	\$5.333.658,05	\$ 2.095.038,16	\$ 3.238.619,89
2016	\$ 4.610.489,04	\$ 1.463.146,14	\$ 3.147.342,90	\$5.616.875,29	\$ 2.206.284,68	\$ 3.410.590,61
2017	\$ 5.340.836,61	\$ 1.634.991,57	\$ 3.705.845,04	\$5.915.131,37	\$ 2.323.438,40	\$ 3.591.692,97

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Con el fin de que esta información sea más clara para la interpretación, se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico No 4.3



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, a medida que el volumen de ventas de la empresa aumenta, el margen de contribución sin proyecto, se aproxima al valor con proyecto, hasta que lo rebasa durante el quinto año; se tendrá que evaluar este efecto sobre la utilidad final de la empresa.

4.3 Análisis de otros costos

Para el análisis de los otros costos relacionados a la implementación del proyecto se tomará en cuenta los siguientes supuestos:

4.3.1 Gastos administrativos

Los costos administrativos no se verán incrementados se aplique o no proyecto, a excepción de la proyección por inflación, esto debido a que el excedente de producción puede ser manejado con la planta actual. En base a esto se tiene:

Tabla No 4.9 Gastos administrativos

Año	Costo administrativo
2011	\$ 470.585,48
2012	\$ 495.573,57
2013	\$ 521.888,53
2014	\$ 549.600,81
2015	\$ 578.784,61
2016	\$ 609.518,07
2017	\$ 641.883,48

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

4.3.2 Gasto Financiero

Los costos en intereses no se modificarán puesto que no se pretende efectuar ninguna inversión que demanda financiamiento externo en el plan de marketing. En función de esta suposición, se muestra la siguiente tabla:

Tabla No 4.10 Gasto Financiero

Año	Interés
2013	\$ 112.299,80
2014	\$ 112.299,80
2015	\$ 112.299,80
2016	\$ 112.299,80
2017	\$ 112.299,80

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

4.3.3 Gasto de ventas

4.3.3.1 Comisiones

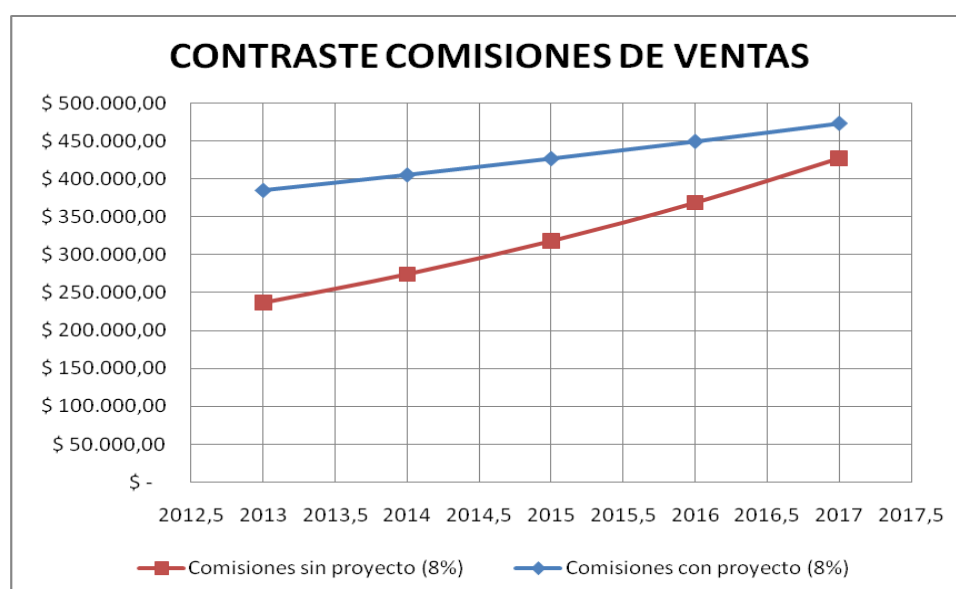
Las **comisiones de ventas se mantendrán en el 8%** de las ventas totales. El valor al que ascenderán los mismos a partir de los ingresos proyectados son:

Tabla No 4.11 Comisiones con y sin proyecto

Año	Ventas sin proyecto	Comisiones sin proyecto (8%)	Ventas con proyecto	Comisiones con proyecto (8%)
2013	\$ 2.965.924,56	\$ 237.273,96	\$ 4.809.345,12	\$ 384.747,61
2014	\$ 3.435.756,67	\$ 274.860,53	\$ 5.064.721,34	\$ 405.177,71
2015	\$ 3.980.014,88	\$ 318.401,19	\$ 5.333.658,05	\$ 426.692,64
2016	\$ 4.610.489,04	\$ 368.839,12	\$ 5.616.875,29	\$ 449.350,02
2017	\$ 5.340.836,61	\$ 427.266,93	\$ 5.915.131,37	\$ 473.210,51

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 4.4



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

El comportamiento que siguen las comisiones de las ventas con y sin ingresos, siguen un comportamiento similar al de las ventas analizadas previamente, cuyo análisis se efectuó ya.

4.3.3.2 Publicidad

Los costos asociados a la publicidad, se desarrollaron en el capítulo anterior, por lo que se desarrollará la proyección de los mismos haciendo uso para ello de la inflación para el periodo de análisis del plan de mercado, esto es:

Tabla No 4.12 Publicidad con proyecto

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Publicidad	\$ 6.285,00	\$ 6.625,02	\$ 6.983,43	\$ 7.361,24	\$ 7.759,48

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Debe aclararse que en las actuales condiciones de la empresa, no está desarrollada ninguna estrategia de publicidad inherente a los capuchones plásticos, por lo que la incidencia de estos costos sin proyecto es nula.

4.3.3.3 Sueldos Vendedores

Los costos consolidados para el grupo de vendedores (tomando en cuenta que se proyectará usando la inflación), se muestra a continuación:

Tabla No 4.13 Consolidación de sueldos de vendedores

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldo	\$12.600,00	\$13.281,66	\$14.000,20	\$ 14.757,61	\$15.556,00
IESS	\$ 1.430,10	\$ 1.507,47	\$ 1.589,02	\$ 1.674,99	\$ 1.765,61
13 ero	\$ 1.050,00	\$ 1.106,81	\$1.166,68	\$ 1.229,80	\$ 1.296,33
14 to	\$ 876,00	\$ 923,39	\$ 973,35	\$ 1.026,01	\$ 1.081,51
Reserva		\$ 1.050,00	\$ 1.106,81	\$ 1.166,68	\$ 1.229,80
Total	\$15.956,10	\$17.869,33	\$18.836,06	\$ 19.855,09	\$20.929,25

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Debe considerarse, que los sueldos de los vendedores actuales, están considerados entre los gastos administrativos fijos de la empresa, y se registran como comisiones los valores de ventas, por lo que los sueldos sin proyecto de los vendedores, ya se consideraron.

4.3.4 Costos de fabricación indirectos

Los costos indirectos de fabricación se calculan en función de la producción adicional para el proyecto y el incremento previsto de ventas, sin proyecto, con el fin de desarrollar la comparación, los ítems de interés son los que se muestran.

4.3.4.1 Transporte

Se busca a través de la consolidación de procesos de venta Just in Time, minimizar los precios de transporte y bodegaje, en este sentido, la coordinación de entregas significativas para los clientes, de modo coordinado con los mismos, es algo que se pretende implementar, esto con el fin de reducir el impacto de los combustibles y relacionados en las ventas, así actualmente se conoce que

Tabla No 4.14 Costo actual del transporte

Rubro	Anual	Capuchones	USD/capuchón	% ventas
Combustible	\$53.951,08	54'000.000	0,000999094	2%

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

A través de la política de entrega del producto que se plantea, se espera reducir en un 50% el costo de entrega del producto, es decir, con proyecto, el valor de entrega del producto por concepto de transporte ascenderá a:

$$\text{Costo combustible} = \text{Costo anterior} / 2 = 0,000999094 / 2 = 0,000499547$$

A través de este costo, se establece los costos de transporte de la empresa si se aplica el proyecto como:

Tabla No 4.15 Costo del combustible con y sin proyecto

Año	Costo con proyecto (sin inflación)	Costo con proyecto	Costo sin proyecto
2012	\$ 72.559,21	\$ 72.559,21	\$ 59.346,19
2013	\$ 72.559,21	\$ 76.412,10	\$ 68.747,22
2014	\$ 72.559,21	\$ 80.469,58	\$ 79.637,46
2015	\$ 72.559,21	\$ 84.742,52	\$ 83.866,21
2016	\$ 72.559,21	\$ 89.242,35	\$ 97.151,46
2017	\$ 72.559,21	\$ 93.981,11	\$ 112.541,22

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Estos costos estimados, se los realizó bajo los siguientes supuestos:

- Los costos con proyecto incluyen las ventas actuales de la empresa y las proyectadas por el plan, es decir, 54 millones actuales más 91,25 millones adicionales por el plan de marketing.
- Los costos del combustible con proyecto están proyectados con inflación al nuevo costo.
- Los costos sin proyecto, se calcularon con inflación, con el precio anterior y considerando el 10% de incremento en ventas anual, tomados como tendencia de acuerdo a la gerencia.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento comparativo de los costos para su interpretación:

Gráfico No 4.5



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Se observa que pese a que en el caso del plan de marketing se proyecta vender mayores cantidades de producto, el costo del transporte es ligeramente mayor en los primeros años y menor en los últimos años del periodo de análisis, lo que da una muestra de lo importante que puede ser esta mejora de procesos en lo relativo a gestión de costos.

4.3.4.2 Depreciación

En lo relativo a la depreciación, debe considerarse que la empresa FLOREMPAQUE aplica el método de depreciación de línea recta de acuerdo a la normativa del SRI, por lo que la misma es independiente del nivel de producción y de la inflación, por ello se estima que el valor por concepto de depreciaciones con o sin proyecto se mantendrá constante a lo largo del periodo de análisis en 490.256,00 USD de acuerdo a la información provista por FLOREMPAQUE.

4.3.4.3 Costos de fabricación indirectos

Los costos en servicios debido a los procesos de manufactura, se estiman en función de la información provista por FLOREMPAQUE, dado que el Estado de Resultados del ejercicio 2011 provisto por FLOREMPAQUE, no desglosa los componentes del costo fijo operativo directo, el siguiente cuadro muestra el detalle del mismo, con el fin de establecer tendencias:

Tabla No 4.16 Desglose Costo fijo operativo

Rubro	Valor
Luz	\$ 445.993,90
Agua	\$ 78.624,00
Insumos de limpieza	\$ 600,00
Mantenimiento	\$ 30.000,00
Seguro	\$ 10.000,00
COSTOS FIJOS DIRECTOS	\$ 565.217,90

FUENTE: FLOREMPAQUE

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

De la tabla anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones útiles para la estimación de costos futuros:

- Los mayores componentes de costos son los servicios básicos agua y luz, aunque debe aclararse que pese a que son considerados costos fijos operativo, tienen relación directa con los volúmenes de producción por lo que deben recibir otros trato.
- El mantenimiento de la maquinaria y el seguro de las mismas son costos fijos y corresponden al 3% y 1% de la valuación del equipo respectivamente, el hecho de aumentar los volúmenes de producción no incrementará su importe.

- Los insumos de limpieza, tampoco representan un gasto significativo del área operativa y no se verá afectado su valor si los volúmenes productivos se incrementan.

Bajo este contexto, se tomarán los siguientes supuestos como base de la proyección de este tipo de costos:

- Los costos de los servicios agua, luz e insumos, se tratarán como indirectos fijos pero sujetos a inflación, puesto que el consumo de energía actual es independiente del volumen de fabricación, puesto que la maquinaria, permanece encendida y sus partes consumen la misma potencia si produce una unidad o cien mil de ellas. Lo mismo aplica al agua necesaria para los procesos de fabricación; sin embargo si son sujetos de cambio por inflación.
- Los costos de mantenimiento y seguros se mantendrán constantes puesto que son independientes de la variación anual de precios.

Con estas consideraciones, se considera que el gasto con y sin proyecto para la empresa por los rubros descritos es:

Tabla No 4.17 Costos sujetos a inflación

Luz	\$ 445.993,90
Agua	\$ 78.624,00
Insumos de limpieza	\$ 600,00
Total	\$ 525.217,90

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Tabla No 4.18 Costos no sujetos a inflación

Mantenimiento	\$ 30.000,00
Seguro	\$ 10.000,00
Total	\$ 40.000,00

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Tabla No 4.19 CIF con y sin proyecto

Año	Costo corregido por inflación	Costos no sujetos a inflación	CIF
2012	\$ 553.106,97	\$ 40.000,00	\$ 593.106,97
2013	\$ 582.476,95	\$ 40.000,00	\$ 622.476,95
2014	\$ 613.406,48	\$ 40.000,00	\$ 653.406,48
2015	\$ 645.978,36	\$ 40.000,00	\$ 685.978,36
2016	\$ 680.279,81	\$ 40.000,00	\$ 720.279,81
2017	\$ 716.402,67	\$ 40.000,00	\$ 756.402,67

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse en la tabla, los costos indirectos de fabricación, son los mismos para la empresa se aplique o no el proyecto, por lo que su peso relativo en un entorno de mayor venta se reducirá.

4.4 Otros gastos e ingresos no relacionados

Para todos los ingresos o gastos no operativos u operativos pero independientes del objeto del presente plan de marketing (venta de capuchones), se aplicará la proyección de mercado del 10% y de la inflación, esto se utilizará para la estructuración del Estado de resultados proyectado con o sin ingresos, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No 4.20 Ingresos por otros productos

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso otras ventas	\$128.610,16	\$141.471,18	\$155.618,29	\$171.180,12	\$188.298,14	\$207.127,95

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Este segmento de ingreso se proyecta usando el 10% de expansión del mercado dado por FLOREMPAQUE y la inflación para el proyecto del 5,31%.

Tabla No 4.21 Ingreso acciones e intereses de la empresa

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso acciones e intereses	\$189.038,06	\$189.038,06	\$189.038,06	\$189.038,06	\$189.038,06	\$189.038,06

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Debido a que no se tiene información de las características de los instrumentos financieros que generan estos ingresos, se considera los mismos fijos e independientes de la inflación para el análisis.

Tabla No 4.22 Otros gastos e ingresos

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso no operacional	\$11.150,46	\$ 11.150,46	\$11.150,46	\$ 11.150,46	\$11.150,46	\$ 11.150,46
Gasto no operacional	\$158.421,32	\$166.833,49	\$175.692,35	\$185.021,61	\$194.846,26	\$205.192,60

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Se desconoce el origen del ingreso no operacional, por lo que se mantendrá en su nivel del 2011, en lo relativo a los gastos se proyecta usando la inflación.

4.5 Estado de Resultados proyectado

Una vez detallados y analizados los costos, gastos e ingresos de la empresa con y sin proyecta, se confecciona a partir de los resultados, el estado de pérdidas y ganancia con y sin proyecto para la empresa, con el fin de evaluar y comparar sus resultados, las tablas resultantes se muestran a continuación:

Tabla No 4.23 Estado de Resultados sin Plan de Mercado 2013 - 2017

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 3.296.433,80	\$ 3.780.413,02	\$ 4.340.233,06	\$ 4.987.825,24	\$ 5.737.002,62
Ingresos Capuchones	\$ 2.965.924,56	\$ 3.435.756,67	\$ 3.980.014,88	\$ 4.610.489,04	\$ 5.340.836,61
Ingresos intereses y acciones	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06
Ingresos bolsas tecnología verde	\$ 141.471,18	\$ 155.618,29	\$ 171.180,12	\$ 188.298,14	\$ 207.127,95
Costos directos	\$ 1.062.419,85	\$ 1.179.402,50	\$ 1.312.191,53	\$ 1.463.146,14	\$ 1.634.991,57
Margen bruto	\$ 2.234.013,95	\$ 2.601.010,52	\$ 3.028.041,53	\$ 3.524.679,10	\$ 4.102.011,05
Intereses	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80
Comisiones en ventas	\$ 248.591,66	\$ 287.310,00	\$ 332.095,60	\$ 383.902,97	\$ 443.837,16
Combustible	\$ 68.747,22	\$ 79.637,46	\$ 83.866,21	\$ 97.151,46	\$ 112.541,22
CIF	\$ 622.476,95	\$ 653.406,48	\$ 685.978,36	\$ 720.279,81	\$ 756.402,67
Depreciación y amortizaciones	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	\$ 691.641,90	\$ 978.100,37	\$ 1.323.545,14	\$ 1.720.788,63	\$ 2.186.673,77
Sueldos	\$ 521.888,53	\$ 549.600,81	\$ 578.784,61	\$ 609.518,07	\$ 641.883,48
RESULTADO NETO OPERACIONAL	\$ 169.753,37	\$ 428.499,56	\$ 744.760,53	\$ 1.111.270,56	\$ 1.544.790,29
Otros Ingresos no operacionales	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46
Otros Gastos no operacionales	\$ 166.833,49	\$ 175.692,35	\$ 185.021,61	\$ 194.846,26	\$ 205.192,60
UTILID/PERD ANTES DE IMPTOS	\$ 14.070,34	\$ 263.957,67	\$ 570.889,38	\$ 927.574,76	\$ 1.350.748,15
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.376,88	\$ 63.349,84	\$ 137.013,45	\$ 222.617,94	\$ 324.179,56
Trabajadores	\$ 1.604,02	\$ 30.091,17	\$ 65.081,39	\$ 105.743,52	\$ 153.985,29
UTILID/PERD NETA DEL EJERCICIO	\$ 9.089,44	\$ 170.516,66	\$ 368.794,54	\$ 599.213,29	\$ 872.583,31

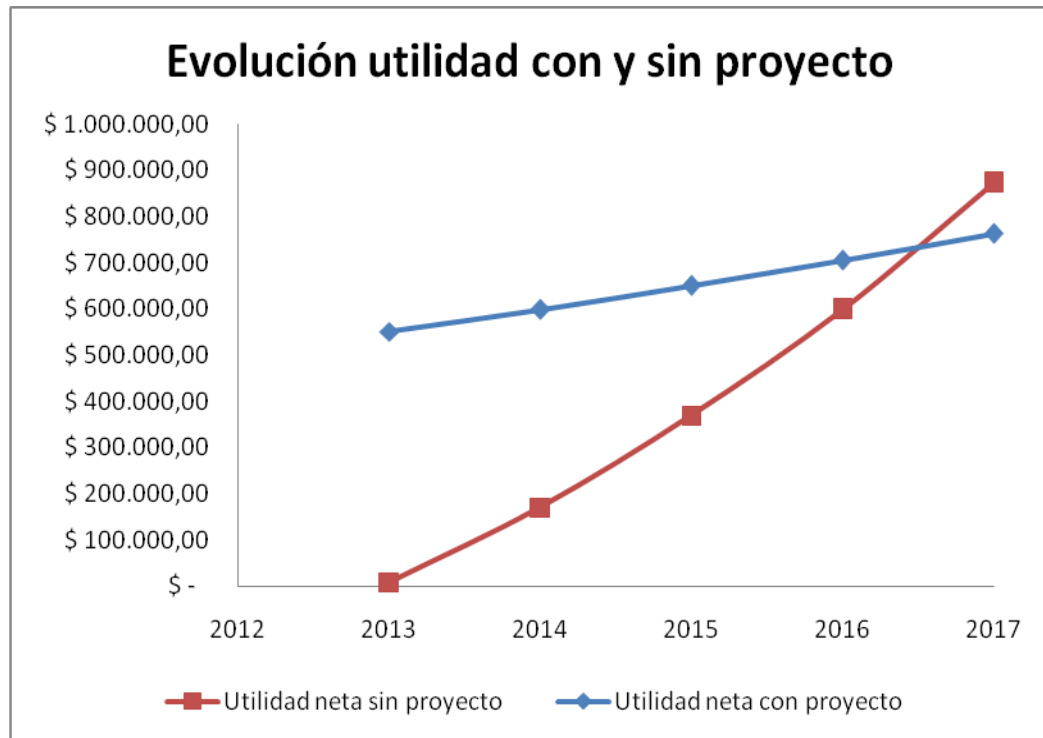
ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Tabla No 4.24 Estado de Resultados con Plan de Mercado 2013 – 2017

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 5.139.854,36	\$ 5.409.377,69	\$ 5.693.876,23	\$ 5.994.211,49	\$ 6.311.297,38
Ingresos Capuchones	\$ 4.809.345,12	\$ 5.064.721,34	\$ 5.333.658,05	\$ 5.616.875,29	\$ 5.915.131,37
Ingresos intereses y acciones	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06	\$ 189.038,06
Ingresos bolsas tecnología verde	\$ 141.471,18	\$ 155.618,29	\$ 171.180,12	\$ 188.298,14	\$ 207.127,95
Costos directos	\$ 1.889.090,27	\$ 1.989.400,96	\$ 2.095.038,16	\$ 2.206.284,68	\$ 2.323.438,40
Margen bruto	\$ 3.250.764,09	\$ 3.419.976,73	\$ 3.598.838,07	\$ 3.787.926,81	\$ 3.987.858,98
Intereses	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80	\$ 112.299,80
Comisiones en ventas	\$ 396.065,30	\$ 417.627,17	\$ 440.387,05	\$ 464.413,87	\$ 489.780,75
Combustible	\$ 76.412,10	\$ 80.469,58	\$ 84.742,52	\$ 89.242,35	\$ 93.981,11
CIF	\$ 622.476,95	\$ 653.406,48	\$ 685.978,36	\$ 720.279,81	\$ 756.402,67
Depreciación y amortizaciones	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42	\$ 490.256,42
Sueldos vendedores	\$ 15.956,10	\$ 17.853,37	\$ 18.801,38	\$ 19.799,74	\$ 20.851,10
Publicidad	\$ 6.285,00	\$ 6.625,02	\$ 6.983,43	\$ 7.361,24	\$ 7.759,48
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	\$ 1.531.012,41	\$ 1.641.438,90	\$ 1.759.389,11	\$ 1.884.273,57	\$ 2.016.527,65
Sueldos	\$ 521.888,53	\$ 549.600,81	\$ 578.784,61	\$ 609.518,07	\$ 641.883,48
RESULTADO NETO OPERACIONAL	\$ 1.009.123,89	\$ 1.091.838,09	\$ 1.180.604,50	\$ 1.274.755,50	\$ 1.374.644,17
Otros Ingresos no operacionales	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46	\$ 11.150,46
Otros Gastos no operacionales	\$ 166.833,49	\$ 175.692,35	\$ 185.021,61	\$ 194.846,26	\$ 205.192,60
UTILID/PERD ANTES DE IMPTOS	\$ 853.440,85	\$ 927.296,20	\$ 1.006.733,34	\$ 1.091.059,70	\$ 1.180.602,03
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 204.825,80	\$ 222.551,09	\$ 241.616,00	\$ 261.854,33	\$ 283.344,49
Trabajadores	\$ 97.292,26	\$ 105.711,77	\$ 114.767,60	\$ 124.380,81	\$ 134.588,63
UTILID/PERD NETA DEL EJERCICIO	\$ 551.322,79	\$ 599.033,35	\$ 650.349,74	\$ 704.824,57	\$ 762.668,91

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Gráfico No 4.6



ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Como puede observarse, las utilidades generadas por la puesta en marcha del plan de marketing, son significativas al corto plazo aunque al mediano plazo pierden significancia frente al crecimiento normal de la empresa, es necesario actualizar los valores de utilidad con el fin de evaluar la incidencia del plan de marketing en términos actuales absolutos, así se tiene:

Tabla No 4.25 Flujo De Efectivo

	SIN PROYECTO			CON PROYECTO		
Año	Utilidad neta	Depreciación	Flujo Neto	Utilidad neta	Depreciación	Flujo Neto
2013	\$ 9.089,44	\$ 490.256,42	\$ 499.345,86	\$ 551.322,79	\$ 490.256,42	\$ 1.041.579,21
2014	\$ 170.516,66	\$ 490.256,42	\$ 660.773,08	\$ 599.033,35	\$ 490.256,42	\$ 1.089.289,77
2015	\$ 368.794,54	\$ 490.256,42	\$ 859.050,96	\$ 650.349,74	\$ 490.256,42	\$ 1.140.606,16
2016	\$ 599.213,29	\$ 490.256,42	\$ 1.089.469,71	\$ 704.824,57	\$ 490.256,42	\$ 1.195.080,99
2017	\$ 872.583,31	\$ 490.256,42	\$ 1.362.839,73	\$ 762.668,91	\$ 490.256,42	\$ 1.252.925,33

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Los flujos de efectivo con y sin proyecto deben actualizarse, para ello es menester desarrollar una tasa de descuento, para ello se muestra:

Tabla No 4.26 Diseño de la tasa de descuento

(a)	Riesgo país	8,95%
(b)	Bonos Fedex	4,25%
(a)+(b)=(c)	Riesgo de mercado	13,20%
(d)	Inflación	5,31%
(c) + (d) x (c)	TMAR (Ke)	13,90%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

A partir de esta tasa de descuento, se actualizan los flujos de la empresa con y sin proyecto con el fin de obtener el valor actual acumulado de los mismos y poder compararlos, así se tiene:

Tabla No 4.27 Valor actualizado de los flujos

Año	Flujo Neto	Flujo actualizado	Flujo Neto	Flujo actualizado
2013	\$ 499.345,86	\$ 438.403,71	\$1.041.579,21	\$ 914.460,75
2014	\$ 660.773,08	\$ 509.328,38	\$1.089.289,77	\$ 839.631,96
2015	\$ 859.050,96	\$ 581.349,40	\$1.140.606,16	\$ 771.887,52
2016	\$1.089.469,71	\$ 647.300,93	\$1.195.080,99	\$ 710.049,15
2017	\$1.362.839,73	\$ 710.900,18	\$1.252.925,33	\$ 653.565,37
Valor actual		\$2.887.282,61		\$3.889.594,74

ELABORADO POR: Guadalupe Aracely Espinosa Izurieta

Actualizando los flujos de la empresa con o sin proyecto, se calculan los valores actuales acumulados de los ingresos, y se observa un efecto superior al millón de dólares en la aplicación del plan de mercado para la empresa, respecto a los ingresos si no se aplica el plan.

CONCLUSIONES

- La empresa FLOREMPAQUE es el líder del mercado aún cuando tiene su producción subutilizada, esto porque comercializa aproximadamente el 30% de su capacidad instalada.
- El mercado de la producción florícola se concentra en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, con más del 90% de las florícolas del país, esto permite contar con un mercado geográficamente concentrado, lo que favorece las estrategias de distribución.
- El mercado local se abastece principalmente de capuchones plásticos, que son producidos en el país, sin embargo, también existen capuchones de cartón corrugado que vienen de Colombia, estos últimos pese a ser más amigables con el medio ambiente, al ser importados, sufren un importante alza del precio, lo que los hace poco competitivos en el medio local.
- El capuchón plástico, se fabrica con plástico de baja densidad, el cual es producido en el Ecuador por una serie de fabricantes lo que hace que el proveedor no tenga mayor poder de negociación, sin embargo, es importante mantener relaciones a largo plazo con los proveedores de la materia prima, puesto que la industria petroquímica en el país está en desarrollo, BOPP del Ecuador, es el aliado estratégico principal de FLOREMPAQUE en este sentido.
- El mercado de los capuchones plásticos, desde el punto de vista del cliente, es de tipo intermedio, es decir, el capuchón es parte de la cadena productiva del floricultor, esto hace que el cliente privilegia el costo y la calidad mínima en los productos que adquiere.
- No existe un proceso de fidelidad a la marca en el mercado de los capuchones, los clientes básicamente se relacionan con el producto no con la

empresa, lo que hace relativamente sencillo para el cliente buscar otro proveedor.

- La posibilidad de multiplicar por tres su producción permite a FLOREMPAQUE escalar sus costos, es decir, reducir el aporte al costo unitario de producción, sin embargo, esta reducción se ve mermada o se pierde totalmente frente a la necesidad de mantener espacios para almacenamiento, o las pérdidas negras debido a que no se comercializa todo el producto.
- La empresa FLOREMPAQUE prefiere realizar los procesos productivos de acuerdo a pedidos, no realiza previsiones de ventas, esto aunque representa costos en arranque y apagado de la maquinaria, aumenta el riesgo de daños en el activo productivo y aumenta el costo de la mano de obra debido a los periodos de inactividad; de acuerdo a la gerencia, estos costos son menores que los relativos a quedarse con el producto que no se vende.
- La empresa FLOREMPAQUE no desarrolla actividades de marketing, se conforma con mantener una base de clientes, mayoritaria en el mercado, pero no hace esfuerzos por sostener su posicionamiento, lo que la pone en riesgo frente a la agresiva competencia.
- Existen competidores serios en el mercado del plástico, que podrían poner en riesgo la posición de FLOREMPAQUE, sin embargo, estos no han girado la razón de su negocio, pero se mantienen como una amenaza potencial para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa FLOREMPAQUE ubicar su capacidad de producción total para aumentar su ROA.
- Diseñar una estrategia de distribución y ventas tal que minimicen el tiempo de almacenaje en la empresa y se los traslade al cliente, de este modo, FLOREMPAQUE no pierde el margen adicional por escalamiento de la producción y el cliente no se ve falto de materia prima en periodos de alta demanda.
- Diseñar la distribución de modo que se explote la característica de mercado geográficamente concentrado de las florícolas en el Ecuador.
- Establecer no relaciones de cliente – proveedor sino de alianza estratégica con los clientes, con el fin de generar fidelidad en un mercado altamente competitivo, en este sentido, FLOREMPAQUE debe asegurar suministro y precios independientes de la demanda a sus clientes, y los clientes deben garantizar compra repetitiva a FLOREMPAQUE.
- Incrementar los volúmenes de producción de la empresa, los costos unitarios del producto se reducirán debido a escalamiento de la estructura de costos, esta reducción en costos debe trasladarse al cliente final debido a que es altamente sensible al precio al ser los capuchones un bien intermedio, de este modo se reduce el riesgo de ser remplazado como proveedor, ser sustituido como producto por el cartón corrugado y se desestimula la posibilidad de que las grandes productoras de plástico locales, giren su negocio hacia el mercado de FLOREMPAQUE.
- Realizar fundamentalmente una estrategia de marketing directo dadas las características de los clientes, es decir, deben existir agentes de ventas a quienes se les encargará la gestión de los pedidos y el servicio posventa, o sea se le asignarán cuentas a cada vendedor para que este las gestione.

- Desarrollar estrategias que permitan fidelizar al cliente a la empresa, esto implica desarrollar una estrategia de inteligencia de mercados que no solamente permita conocer cuales son los clientes potenciales de FLOREMAPAQUE sino también el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa, esto con el fin de no comprometer la imagen organizacional al mantener clientes insatisfechos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Baca, U. (2004). *Evaluación de Proyectos*. México: Cuarta edición.
- Bradley, F. (2006). *Marketing Internacional*. España: 5ta.Edición.
- Bernal, C. (2000), *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson. pág. 278.
- Carneiro, M. (2005), *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. Madrid: ISEC.
- Carrera, J. y Puentes, A. (2001), *Manual de planificación estratégica. participativa - PEP - para el sector turismo*. Quito: Eftotal S.A.
- Daniels, J. (1998). *Marketing Internacional*. México: Décima Segunda Edición.
- Galindo, E. (2006), *Estadística Superior, Capítulo VI Distribuciones Muestrales*. Pág. 134.
- Goodstein, L. Timothy, N. y Pleiffer, W. (1998), *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw - Hill Interamericana S.A. pág. 442.
- Guayaquil, C. d. (21 de 03 de 2009). *El sector industrial de Ecuador* . Obtenido de El sector industrial de Ecuador : <http://www.cig.org.ec>
- Gutierrez, A. (2010), *Técnicas de Investigación y Metodología de Estudio*. Argentina: Serie Didáctica A.G, 4ª Edición. pág. 247.
- Ide. (12 de 06 de 2010). *Investigación de documentos compartidos* . Obtenido de Investigación de documentos compartidos : <http://www.ideinvestiga.com>
- NEC. (15 de 07 de 2012). *Estadísticas a tu alcance* . Obtenido de Estadísticas a tu alcance : <http://www.inec.gov.ec>

Líderes. (06 de 05 de 2009). *Entrevistas*. Obtenido de Entrevistas: <http://www.revistalideres.ec>

Líderes. (08 de 04 de 2009). *Rosas*. Obtenido de Rosas: <http://www.revistalideres.ec>

Massé, P. (2006). *La elección de las inversiones*. México: Sagitario.

Mendiburo, B. (13 de 05 de 2009). *Cadena Logística de exportación de flores tropicales*. Obtenido de Cadena Logística de exportación de flores tropicales : <http://www.cib.espol.edu.ec>

Moreno, G. (2008), *Compendio de Planificación Estratégica*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. pág. 361.

Naresh, M. (2010), *Investigación de Mercados*. Buenos Aires: Omega. Pág. 13.

Nogales, A. (2004), *Investigación y Técnicas de Mercado*. México: Limusa. pág. 203.

Porter, M. (2002), *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: OMEGA.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires : Ediciones B Argentina.

Solum, H. (2007). *Administración Basado en Competencias*. México: Novena Edición.

Taylor, B. y Harrison, J. (1995), *Planificación estratégica Exitosa*. Colombia: Legis S.A. pág. 355.

Vásquez, V. (2002), *Organización Aplicada*. Quito: 2º edición impresión gráfica Vásquez. pág. 451.

Vásquez, V. (2002), *Organización Aplicada*. Quito: 2º edición. pág. 351.

ANEXOS

ANEXO No 1

PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE FLORES ECUADOR

RUC	RAZON	Dirección de correo	Fono
Pichincha			
1790685314001	FLORES EQUINOCCIALES S.A.	cristinaortizerazo@hotmail.com	2232319
0991398538001	SIEMBRA NUEVA S.A.	nsuquillo@agroflora.com.ec	2506443
0991000070001	TRIAIRI S.A	elixirose@gmail.com	83224881
1790889114001	AGROCOEX AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI	lsamueza@yahoo.com	2463454
1791338502001	ROSAPRIMA CIA. LTDA.	wjerez@comgua.com	2268931
0590060283001	ECUADORIAN NEW ROSES S.A.	wjerez@comgua.com	22268932
1791415507001	HOJA VERDE S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1791155521001	FLORECAL S.A.	gfinanciera@hosa.com.ec	2276871
1791278879001	PIGANFLOR SA	savisa@savisa.com	2223695
1790642097001	FLORISOL CIA. LTDA.	wjerez@sunrite.com	2268931
1791314867001	ECOROSSES S.A.	tamara@anne-flowers.com	22042071
0190000435001	SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	22127500
1090072060001	ROSAS DEL MONTE CIA. LTDA.	mcorrea@sanandres.com.ec	22087408
1790677648001	ROSEDAL SA	wjerez@comgua.com	2268931
1390148204001	TAGNIMELA EXPORT S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1791437047001	CLARIVEL CIA.LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1790964418001	FLOREXPO CIA LTDA	wilma@molelem.com	
1791329155001	FLORES DEL VALLE CIA.LTDA. VALLEFLOR	rosasmonte@pontetresa.com	2461586
1790527816001	FLOCONEX S.A.	fganzino@agroflora.com.ec	99597479
1791334108001	BELLARO S.A.	servicioscontables.ta@gmail.com	2267598
1300859764001	DELGADO FLOR, ING. ASHLEY RAMON	fiorentina@access.net.ec	99815152
1791102983001	GALAPAGOS FLORESGALAFLO	boutique.flowers@ecuagarden.com.ec	22225297
0190302830001	FLORIZONTE	deruiter@roses-ec.com	2041851
1790986640001	EXPORTADORA DE FLORES EXPOFLOR CIA. LTDA	gpje_1961@hotmail.com	2262309
0590059064001	TEXAS FLOWERS S.A.	jovima@hoy.net	2248968
1791350618001	MEGAROSSES CIA.LTDA.	jvalarezo@pambaflo.com.ec	94178695
1791353498001	LINDAFLOR CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	21275500
1890142032001	FLORES DE PISHIGLATA	egrose@hotmail.com	99808381
0490054618001	NEW YORK EXPORT CO. INC. S.A.		3318302
1791306236001	ROSAS DE LA MONTAÑA ROSAMONT S.A.	francisco.florvicsa@gmail.com	
1790935175001	LATINFLOR S.A.	manager@roses-exp.com	99049737
0190310450001	FLORICOLA VEGVIL CIA.LTDA.		
1791309480001	FLORES DEL RIO ECUADOR S.A.		
1791260880001	FLORES MAGICAS FLORMAGIC	jorgep@agrinap.com	32710305
1791151348001	ROSASPE CIA LTDA ROSAS DE PERUGACHI	lbflowersbelen@gmail.com	99450031
1791340728001	FLORES LATITUD CERO FLORLATCERO C.LT.	alexbucheli@hotmail.com	
1791739442001	MERINOROSSES CIA. LTDA.	info@chrysal-everflor.com.ec	2808480
1791285522001	FLORES PARA EL MUNDO FLORMUNDO CIA LTDA		
1791801350001	ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.	mariaelena@fleurosa.net	22363036
1791314646001	GOLDENROSE CORPORATION S.A.	rluzon@parisconcept.com.ec	

1791263650001	FLORES PAOLA ANDREA DEL ECUADOR	freddymoreno33@hotmail.com	94827818
1791307305001	FLORES MONTELLANO MONTEFLOR S.A.	dalvarez_maxiroses@andinanet.net	2416074
1791249666001	FLOREDEN PRODUCCION CIA. LTDA.	okroses1@uio.satnet.net	2266874
1791296591001	FINA FLOR FINAFLORSA S.A.	contasof@hotmail.com	
1090073830001	FLORES DEL AMAZONAS S.A. "AMAFLOR"	acantillana@valleverderoses.com	3238137
1791310721001	ROSAS DEL PRADO PRAROSAS CIA.LTDA.	aduke@flopia.com	22500130
1791715292001	VASEFLOR S.A.	aduke@flopia.com	95673105
1791766148001	NARANJO ROSES S.A.	contabilidad@grupo-arbusta.com	22444235
1791066057001	FLORES ALCOBENDAS S.A.	contabilidad@grupo-arbusta.com	92610641
0490054332001	ROSAVALEY CIA.LTDA.	finanzas@sierrafior.com	2893568
1791294998001	MYSTIC FLOWERS	info@inorflowers.com	22559346
1791355563001	ROSAS DE LOS ANDES ROSANDES CIA.LTDA.	awmor@uio.telconet.net	2502997
1791265009001	ROSADEX CIA LTDA	pencaflo@interactive.net.ec	2270256
1791269896001	TECHNIROSE CIA. LTDA.	gerencia@flomintanga.com	2366588
1791396022001	FLORANA FARMS S.A.	finance@flowervillage-ec.com	2363629
1090110027001	LULYFLOWERS CIA.LTDA.	juanponce@dreamfarmscorp.com	2365059
1791868307001	PAOLA FLOWERS CIA.LTDA.	ccevallos@agroRAB.com	2527728
0190122158001	FLORES BEMANI CIA.LTDA	info@veragflowersfarms.com	2456476
0590060240001	HISPANO ROSES CIA.LTDA.	picole@ednet.net	3810611
1791765702001	FLORICOLA RETORNOFARMS S.A.	info@floareorchids.com	
1791823095001	FLOWERS COR CIA. LTDA.	acantillana@valverderoses.com	3238508
1791435419001	FLORES VERDES S.A. FLORDES	gerencia@zvexport.com	22365621
1791768469001	FLORES VICTORIA FLORVICS S.A.	mtorres@florsani.com	
1791409914001	HONEYROSE CIA. LTDA.	cavemimp@uio.satnet.net	22344608
1890141265001	PARADISE FLOWERS C.A.	compras@feelroses.com	2119092
1791431979001	FLORICOLA UNILAND CIA. LTDA.	silviap@hilsea.com.ec	3303741
0190153703001	FLORES DEL VALLE FLODELVA S.A.	cristinaortizera@hotmai.com	2232319
1791353013001	FLORYCAMPO S.A.	nsuquillo@agroflora.com.ec	2506443
1790706265001	INVERSIONES FLORICOLA S.A.	elixiroses@gmail.com	83224881
1791288971001	CLAVELES DE LA MONTAÑA S.A.	lsamueza@yahoo.com	2463454
1791398483001	FLORWERVILLAGE CIA.LTDA.	wjerez@comgua.com	2268931
1791263065001	FLORECOT FLORES DE COTACACHI	wjerez@comgua.com	22268932
1791715470001	FLORES SANTA MONICA S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1791423666001	FLOR ETERNA SISA HUIÑAI S.C.C.	gfinanciera@hosa.com.ec	2276871
1790566943001	AGROFLORA C. LTDA.	savisa@savisa.com	2223695
1791242807001	FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.	wjerez@sunrite.com	2268931
1791355148001	JUMBO ROSES CIA.LTDA.	tamara@anne-flowers.com	22042071
1791303105001	NATUFLOR S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	22127500
1890141427001	FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.	mcorrea@sanandres.com.ec	22087408
1791107640001	FLARIS CIA LTDA	wjerez@comgua.com	2268931
1790731049001	VELVET FLORES CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1791339967001	QUEENROSES CIA.LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2127500
1791238605001	ASTROFLORES C. LTDA.	wilma@molelem.com	
1791404483001	FLORES SANTA MONICA CIA.LTDA.	rosasmonte@pontetresa.com	2461586
1791107659001	INFLOREX CIA LTDA	fganzino@agroflora.com.ec	99597479
1791280547001	SIERRAFIOR CIA LTDA	servicioscontables.ta@gmail.com	2267598
1790864677001	VEGAFLOR	fiorentina@access.net.ec	99815152
1791045645001	FLORES DE LA MONTANA S.A. FLODELAN	boutique.flowers@ecuagarden.com.ec	22225297
1791352963001	BOUTIQUE FLOWER'S	deruiter@roses-ec.com	2041851
0590060704001	PAMBAFLOR S.A.	gpje_1961@hotmail.com	2262309
1791300920001	FLORTEC S.A.	jovima@hoy.net	2248968

1790985768001	JARDINES DEL CAYAMBE C.LTDA.	jvalarezo@pambaflor.com.ec	94178695
1791349652001	QUEEN FLOWERS CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	21275500
1790891267001	PETYROS PETALOS Y ROSAS S.A.	egrore@hotmail.com	99808381
1791299612001	GYPSOPHILIA DE LA MONTANA S.A.		3318302
1791306953001	NEVAFLOR S.A.	francisco.florvicsa@gmail.com	
1791239776001	ROSAS UNICAS DEL ECUADOR S.A.UNIQUE ROSES	manager@roses-exp.com	99049737
1791353285001	GIFTFLOWERS CIA.LTDA		
1791180526001	FLORES DEL COTOPAXI S.A.		
1791283899001	ALAMO ROSAS	jorgep@agrinap.com	32710305
1791338790001	FLORES DE MACHACHI	lbflowersbelen@gmail.com	99450031
1791398424001	FLORELOY S.A.	alexbucheli@hotmail.com	
0190159280001	ALTAFLOR PLANTACIONES CIA. LTDA.	info@chrysal-everflor.com.ec	2808480
1790685314001	FLORES EQUINOCCIALES S.A.	cristinaortizerao@hotmail.com	
0991398538001	SIEMBRA NUEVA S.A.	nsuquillo@agroflora.com.ec	22363036
0991000070001	TRIAIRI S.A	elixirose@gmail.com	
1790889114001	AGROCOEX AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI	lsamueza@yahoo.com	94827818
1791338502001	ROSAPRIMA CIA. LTDA.	wjerez@comgua.com	2416074
0590060283001	ECUADORIAN NEW ROSES S.A.	wjerez@comgua.com	2266874
1791415507001	HOJA VERDE S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	
1791155521001	FLORECAL S.A.	gfinanciera@hosa.com.ec	3238137
1791278879001	PIGANFLOR SA	savisa@savisa.com	22500130
1790642097001	FLORISOL CIA. LTDA.	wjerez@sunrite.com	95673105
1791314867001	ECOROSSES S.A.	tamara@anne-flowers.com	22444235
0190000435001	SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	92610641
1090072060001	ROSAS DEL MONTE CIA. LTDA.	mcorrea@sanandres.com.ec	2893568
1790677648001	ROSEDAL SA	wjerez@comgua.com	22559346
1390148204001	TAGNIMELA EXPORT S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2502997
1791437047001	CLARIVEL CIA.LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2270256
1790964418001	FLOREXPO CIA LTDA	wilma@molelem.com	2366588
1791329155001	FLORES DEL VALLE CIA.LTDA. VALLEFLOR	rosasmonte@pontetresa.com	2363629
1790527816001	FLOCONEX S.A.	fganzino@agroflora.com.ec	2365059
1791334108001	BELLARO S.A.	servicioscontables.ta@gmail.com	2527728
1300859764001	DELGADO FLOR, ING. ASHLEY RAMON	fiorentina@access.net.ec	2456476
1791102983001	GALAPAGOS FLORESGALAFLOR	boutique.flowers@ecuagarden.com.ec	3810611
0190302830001	FLORIZONTE	deruiter@roses-ec.com	
1790986640001	EXPORTADORA DE FLORES EXPOFLOR CIA. LTDA	gpje_1961@hotmail.com	3238508
0590059064001	TEXAS FLOWERS S.A.	jovima@hoy.net	22365621
1791350618001	MEGAROSSES CIA.LTDA.	jvalarezo@pambaflor.com.ec	
1791353498001	LINDAFLOR CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	22344608
1890142032001	FLORES DE PISHIGLATA	egrore@hotmail.com	2119092
0490054618001	NEW YORK EXPORT CO. INC. S.A.		3303741
1791306236001	ROSAS DE LA MONTAÑA ROSAMONT S.A.	francisco.florvicsa@gmail.com	2232319
1790935175001	LATINFLOR S.A.	manager@roses-exp.com	2506443
0190310450001	FLORICOLA VEGVIL CIA.LTDA.		83224881
1791309480001	FLORES DEL RIO ECUADOR S.A.		2463454
1791260880001	FLORES MAGICAS FLORMAGIC	jorgep@agrinap.com	2268931
1791151348001	ROSASPE CIA LTDA ROSAS DE PERUGACHI	lbflowersbelen@gmail.com	22268932
1791340728001	FLORES LATITUD CERO FLORLATCERO C.LT.	alexbucheli@hotmail.com	2127500
1791739442001	MERINOROSSES CIA. LTDA.	info@chrysal-everflor.com.ec	2276871
1791285522001	FLORES PARA EL MUNDO FLORMUNDO CIA		2223695

	LTDA		
1791801350001	ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.	mariaelena@fleurosa.net	2268931
1791314646001	GOLDENROSE CORPORATION S.A.	rluzon@parisconcept.com.ec	22042071
1791263650001	FLORES PAOLA ANDREA DEL ECUADOR	freddymoreno33@hotmail.com	22127500
1791307305001	FLORES MONTELLANO MONTEFLOR S.A.	dalvarez_maxiroses@andinanet.net	22087408
1791249666001	FLOREDEN PRODUCCION CIA. LTDA.	okroses1@uio.satnet.net	2268931
1791296591001	FINA FLOR FINAFLORSA S.A.	contasof@hotmail.com	2127500
1090073830001	FLORES DEL AMAZONAS S.A. "AMAFLOR"	acantillana@valleverderoses.com	2127500
1791310721001	ROSAS DEL PRADO PRAROSAS CIA.LTDA.	aduke@flopia.com	
1791715292001	VASEFLOR S.A.	aduke@flopia.com	2461586
1791766148001	NARANJO ROSES S.A.	contabilidad@grupo-arbusta.com	99597479
1791066057001	FLORES ALCOBENDAS S.A.	contabilidad@grupo-arbusta.com	2267598
0490054332001	ROSAVALEY CIA.LTDA.	finanzas@sierrafior.com	99815152
1791294998001	MYSTIC FLOWERS	info@inorflowers.com	22225297
1791355563001	ROSAS DE LOS ANDES ROSANDES CIA.LTDA.	awmor@uio.telconet.net	2041851
1791265009001	ROSADEX CIA LTDA	pencaflo@interactive.net.ec	2262309
1791269896001	TECHNIROSE CIA. LTDA.	gerencia@flormintanga.com	2248968
1791396022001	FLORANA FARMS S.A.	finance@flowervillage-ec.com	94178695
1090110027001	LULYFLOWERS CIA.LTDA.	juanponce@dreamfarmscorp.com	21275500
1791868307001	PAOLA FLOWERS CIA.LTDA.	ccevallos@agroRAB.com	99808381
0190122158001	FLORES BEMANI CIA.LTDA	info@veragflowersfarms.com	3318302
0590060240001	HISPANO ROSES CIA.LTDA.	picole@ednet.net	
1791765702001	FLORICOLA RETORNOFARMS S.A.	info@floareorchids.com	99049737
1791823095001	FLOWERS COR CIA. LTDA.	acantillana@valverderoses.com	
1791435419001	FLORES VERDES S.A. FLORDES	gerencia@zvexport.com	
1791768469001	FLORES VICTORIA FLORVICA S.A.	mtorres@florsani.com	32710305
1791409914001	HONEYROSE CIA. LTDA.	cavemimp@uio.satnet.net	99450031
1890141265001	PARADISE FLOWERS C.A.	compras@feelroses.com	
1791431979001	FLORICOLA UNILAND CIA. LTDA.	silviap@hilsea.com.ec	2808480
0190153703001	FLORES DEL VALLE FLODELVA S.A.	cristinaortizerao@hotmail.com	
1791353013001	FLORYCAMPO S.A.	nsuquillo@agroflora.com.ec	22363036
1790706265001	INVERSIONES FLORICOLA S.A.	elixiroses@gmail.com	
1791288971001	CLAVELES DE LA MONTAÑA S.A.	lsamueza@yahoo.com	94827818
1791398483001	FLORWERVILLAGE CIA.LTDA.	wjerez@comgua.com	2416074
1791263065001	FLORECOT FLORES DE COTACACHI	wjerez@comgua.com	2266874
Cotopaxi			
1791715470001	FLORES SANTA MONICA S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	
1791423666001	FLOR ETERNA SISA HUIÑAI S.C.C.	gfinanciera@hosa.com.ec	3238137
1790566943001	AGROFLORA C. LTDA.	savisa@savisa.com	22500130
1791242807001	FLORES Y FRUTAS FLORIFRUT S.A.	wjerez@sunrite.com	95673105
1791355148001	JUMBO ROSES CIA.LTDA.	tamara@anne-flowers.com	22444235
1791303105001	NATUFLOR S.A.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	92610641
1890141427001	FLORICOLA LA HERRADURA FLOHERRA S.A.	mcorrea@sanandres.com.ec	2893568
1791107640001	FLARIS CIA LTDA	wjerez@comgua.com	22559346
1790731049001	VELVET FLORES CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2502997
1791339967001	QUEENROSES CIA.LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	2270256
1791238605001	ASTROFLORES C. LTDA.	wilma@molelem.com	2366588
1791404483001	FLORES SANTA MONICA CIA.LTDA.	rosasmonte@pontetresa.com	2363629
1791107659001	INFLOREX CIA LTDA	fganzino@agroflora.com.ec	2365059
1791280547001	SIERRAFIOR CIA LTDA	servicioscontables.ta@gmail.com	2527728
1790864677001	VEGAFLOR	fiorentina@access.net.ec	2456476

1791045645001	FLORES DE LA MONTANA S.A. FLODELAN	boutique.flowers@ecuagarden.com.ec	3810611
1791352963001	BOUTIQUE FLOWER'S	deruiter@roses-ec.com	
0590060704001	PAMBAFLOR S.A.	gpje_1961@hotmail.com	3238508
1791300920001	FLORTEC S.A.	jovima@hoy.net	22365621
1790985768001	JARDINES DEL CAYAMBE C.LTDA.	jvalarezo@pambaflor.com.ec	
1791349652001	QUEEN FLOWERS CIA. LTDA.	llumiquingag@falconfarms.com.ec	22344608
1790891267001	PETYROS PETALOS Y ROSAS S.A.	egrrose@hotmail.com	2119092
1791299612001	GYPSOPHILIA DE LA MONTANA S.A.		3303741
1791306953001	NEVAFLOR S.A.	francisco.florvicsa@gmail.com	2232319
1791239776001	ROSAS UNICAS DEL ECUADOR S.A.UNIQUE ROSES	manager@roses-exp.com	2506443
1791353285001	GIFTFLOWERS CIA.LTDA		83224881
1791180526001	FLORES DEL COTOPAXI S.A.		2463454
1791283899001	ALAMO ROSAS	jorgep@agrinap.com	2268931
1791338790001	FLORES DE MACHACHI	lbflowersbelen@gmail.com	22268932
1791398424001	FLORELOY S.A.	alexbucheli@hotmail.com	2127500
0190159280001	ALTAFLOR PLANTACIONES CIA. LTDA.	info@chrysal-everflor.com.ec	2276871
1791339649001	ROSAS DEL COTOPAXI, COMPAÑIA LTDA.		2223695

FUENTE: FLOREMPAQUE

ELABORADO POR: Autora

ANEXO No 2

FORMATO DE LA ENCUESTA

Nombre de la Empresa: _____
RUC: _____
Provincia: _____
Ciudad: _____ Cantón: _____

ENCUESTA

Conoce el origen de los bunches que usa en su producción

Son Importados	
Son de producción local	
Desconozco	

Tiene un proveedor preestablecido para los bunches que usa en su producto

Si	
NO	

Estaría dispuesto a cambiar la empresa a la que compra actualmente los bunches bajo mejores condiciones

Si	
NO	

Que característica privilegia en los bunches que usa para proteger sus rosas (marque dos opciones)

Calidad	
Precio	
Disponibilidad	
Entrega puntual	
Facilidad de uso	
Otro	

Bajo que circunstancia cambiaría el bunche que usa actualmente, sea corrugado o de plástico (marque solo una opción)

Aumento de costo	
Reducción de la calidad	
Acceso a un producto de calidad comparable	
Otro	

usa actualmente bunches de material biodegradable

SI	
NO	

Bajo que circunstancias cambiaría a bunches biodegradables

Regulaciones Legales	
Reducción de costos	
incentivos Gubernamentales	
Otros	

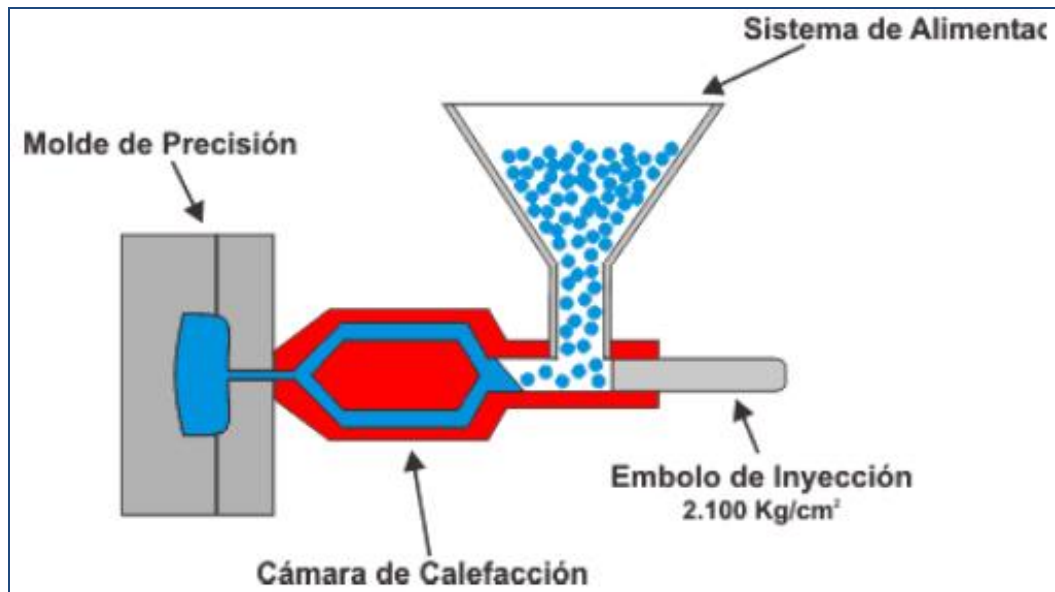
Hay épocas en el año en que hay déficit de bunches para la producción

Si	
No	

Cree que una relación a largo plazo con un proveedor evitaría problemas de desabastecimiento

Si	
No	

ANEXO No 3
PROCESO BÁSICO DE PRODUCCIÓN



Fuente: FLOREMPAQUE